

٤٠٦٧

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى — كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

٤٠٦٦٦

أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية

دراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط)

إعداد الطالب

فهد بن محمد بن سعد الغيثي

إشراف

الدكتور / رمضان بن أحمد بن عيد الصباغ

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

بكلية التربية - جامعة أم القرى

الفصل الدراسي الأول

١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة:

أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية
أهم أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:
١- التعرف على مفهوم الوقت وأساليبه في الفكر الإداري المعاصر.
٢- التوصل إلى أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.
٣- التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت.
٤- التوصل إلى مقترحات إجرائية من شأنها تنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.
إجراءات تصميم الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها.
الإطار النظري للدراسة: تناول الباحث في الفصل الثاني أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية متناولاً:

- ١- الوقت المفهوم والأهمية.
 - ٢- إدارة الوقت المفهوم والأهمية.
 - ٣- أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر:
 - أ - الإدارة بالتفويض
 - ب - الإدارة بالأهداف
 - ج - الإدارة بالمشاركة
 - د - الإدارة الذاتية
 - ٤- الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت:
 - أ - اتخاذ القرار
 - ب - الاتصال
 - ج - العلاقات الإنسانية.
- الدراسة الميدانية: قام الباحث بإعداد استبيان كأداة لجمع المعلومات واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :
- ١- التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية.
 - ٢- تحليل التباين الأحادي.
 - ٣- اختبار شيفية.

أهم نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لبعض أساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها قد تحقق بصورة أفضل في الواقع الفعلي في استخدامهم لبعض الأساليب الأخرى لإدارة الوقت وما يرتبط بها من ممارسات تربوية وذلك نتيجة لبعض الصعوبات، وأوجه القصور والضعف في هذه الممارسات.
وقام الباحث بتقديم توصيات عامة للدراسة، ثم قدم تصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية، حيث قدم بعض المقترحات الإجرائية التي من شأنها تفعيل الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي.

عميد كلية التربية

المشرف

الباحث

فهد بن محمد بن سعد الغيثي د./ رمضان بن أحمد بن عيد الصباغ أ.د. محمود محمد عبدالله كسناوي

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير.
ج	ملخص الدراسة.
د	فهرس الموضوعات.
ز	قائمة الملاحق.
ح	فهرس الجداول.
ط	فهرس الأشكال.
	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)
٢	مقدمة .
٤	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .
٦	أهمية الدراسة .
٧	أهداف الدراسة .
٧	حدود الدراسة .
٨	منهج الدراسة .
٩	مصطلحات الدراسة .
	الفصل الثاني (أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية)
١٣	تمهيد .
١٥	أولاً : إدارة الوقت: المفهوم والأهمية:
١٥	١- مفهوم إدارة الوقت .
١٨	٢- أهمية إدارة الوقت.
٢٢	ثانياً : أساليب إدارة الوقت:
٢٣	١- الإدارة بالتفويض .
٢٩	٢- الإدارة بالأهداف.
٣٣	٣- الإدارة بالمشاركة.
٣٨	٤- الإدارة الذاتية.

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٤٣	ثالثاً: الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت:
٤٣	١- اتخاذ القرار.
٤٧	٢- الاتصال.
٥٦	٣- العلاقات الإنسانية.
	الفصل الثالث (الدراسات السابقة)
٦١	دراسات متعلقة بإدارة الوقت في المؤسسات التعليمية
٧٧	دراسات متعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية
	الفصل الرابع (إجراءات الدراسة الميدانية)
٩٢	تمهيد.
٩٢	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
٩٣	ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:
٩٣	١- دراسة مسحية للإدارات الأمنية.
٩٥	٢- فروض الدراسة.
٩٦	٣- اختيار عينة الدراسة.
٩٩	ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان):
٩٩	١- بناء أداة الدراسة.
١٠١	٢- تقنين الاستبيان
١٠١	أ. الصدق
١٠٧	ب. الثبات.
١٠٨	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
١٠٨	١- التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية.
١٠٨	٢- تحليل التباين الأحادي.
١٠٨	٣- اختبار شيفيه.

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ [النمل: ١٩]

فإنه لا يسعني بعد إنهاء هذه الدراسة إلا أن أشكر الله العظيم على ما أنعم به علي من توفيق وسداد لإتمام هذه الدراسة والوصول به إلى مراحلها الأخيرة راجياً منه سبحانه وتعالى أن يتقبله مني، وأن ينفعني بما علمني إنه سميع الدعاء.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين نبينا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) [سنن الترمذي، ج ٢، ص ١٨٥]

وإنني لأنتهز هذه الفرصة لأقدم أوفر الشكر وأصدقه إلى صاحب السمو الملكي الأمير/ نايف بن عبدالعزيز وزير الداخلية، الذي أتاح لي فرصة هذه الدراسة فجزاه الله عني وعن زملائي كل خير. والذي لا يألو جهداً في مساندة منسوبي وزارة الداخلية ومؤازرتهم في دراساتهم العلمية والأكاديمية، كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى صاحب السمو الملكي الأمير/ أحمد بن عبد العزيز نائب وزير الداخلية، لتوجيهاته الكريمة، ودعمه الدائم للباحثين من منسوبي الوزارة، وكذلك أتوجه بخالص الشكر والعرفان لصاحب السمو الملكي الأمير/ محمد بن نايف بن عبد العزيز مساعد وزير الداخلية للشئون الأمنية لإسهاماته الكريمة في تشجيع حركة البحث العلمي، وتعميق الممارسات الإدارية الحديثة لمنسوبي وزارة الداخلية.

واعترافاً بالجميل، وتقديراً للجهود التي بذلت حتى ظهرت الدراسة بهذه الصورة أقدم خالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى جامعة أم القرى ممثلة في مديرها وعمادة الدراسات العليا وعمادة كلية التربية وأخص بالشكر أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى، وقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بمكة، الذين تكرموا بتحكيم الاستبيان، وأمدوا الباحث بالمشورة الصادقة.

ثم أتقدم بخالص الشكر إلى سعادة الدكتور عبد القادر بن صالح بكر الأستاذ/ المساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية.

وأخص بطيب الثناء والدعاء المشرف على الرسالة سعادة الدكتور/ رمضان أحمد عيد الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى لما بذله مع الباحث من وقت وجهد وتوجيهات وإرشادات سديدة مما أكسبني الكثير من مهارات البحث العلمي فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أزجي وافر الشكر وصادق الامتنان إلى سعادة الدكتور/ حسام إسماعيل هبية أستاذ مساعد بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة، وحرمة سعادة الدكتورة/ سوزان محمد المهدي أستاذ مشارك بكلية التربية جامعة عين شمس.

وسعادة الدكتور/ هاشم بكر حريري الأستاذ المشارك بكلية التربية بجامعة أم القرى الذي تفضل بمناقشة خطة الدراسة وأبدى ملاحظاته القيمة التي أفاد منها الباحث وتفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وسعادة الدكتور/ جوير ماطر الشيتي رئيس قسم الإدارة التربية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى وتفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وسعادة الأستاذ الدكتور/ ربيع سعيد طه أستاذ الإحصاء بقسم علم النفس بكلية التربية بجامعة أم القرى لما قدمه من عون ومشورة من المعالجة الإحصائية في هذه الدراسة.

وسعادة الرائد/ عبد الله جمعان النفيعي الذي ساعد الباحث في التطبيق الميداني. وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من قدم لي يد العون في إتمام البحث، برأي أو فكر أو جهد، فأسأل الله أن يأجر الجميع.

هذا وأسأل الله أن يوفقنا في ديننا ودنيانا، وأن يسدد على طريق الحق خطانا، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم وبارك على عبده ورسوله محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

الباحث

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الخامس (تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها)
١١٠	تمهيد :
١١١	أولاً : الإجابة على التساؤل الرابع:
١١١	١- المحور الأول: الإدارة بالتفويض .
١١٤	٢- المحور الثاني: الإدارة بالأهداف.
١١٧	٣- المحور الثالث: الإدارة بالمشاركة.
١٢٠	٤- المحور الرابع: الإدارة الذاتية.
١٢٣	ثانياً: التحقق من صحة فروض الدراسة
١٢٣	١- التحقق من صحة الفرض الأول.
١٢٩	٢- التحقق من صحة الفرض الثاني.
١٣٥	٣- التحقق من صحة الفرض الثالث.
١٤١	٤- التحقق من صحة الفرض الرابع.
	الفصل السادس (تصور مقترح للممارسات الإدارية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت)
١٥٠	تمهيد :
١٥١	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أدبيات الدراسة.
١٥٥	ثانياً: توصيات عامة.
١٦٠	ثالثاً: تصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية.
	قائمة المراجع
١٦٦	١- المراجع العربية .
١٧٦	٢- المراجع الأجنبية .

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٧	توزيع عينة الدراسة من حيث الرتبة.	١
٩٨	توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة.	٢
٩٨	توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.	٣
١٠٢	نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان في المحاور الأربعة.	٤
١٠٥	المصفوفة الارتباطية بين محاور الاستبيان.	٥
١٠٦	معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي لمحاور الاستبيان.	٦
١٠٧	قيم معاملات ثبات الاستبيان.	٧
١١٢	متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات وترتيبها للممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالتفويض.	٨
١١٥	متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات وترتيبها للممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالأهداف.	٩
١١٨	متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات وترتيبها للممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالمشاركة.	١٠
١٢١	متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات وترتيبها للممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة الذاتية.	١١
١٢٤	النسبة الفائية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير الرتبة.	١٢
١٢٦	النسبة الفائية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير الخبرة.	١٣
١٢٨	النسبة الفائية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير المؤهل العلمي.	١٤
١٣٠	النسبة الفائية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير الرتبة.	١٥
١٣٢	النسبة الفائية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير الخبرة.	١٦

تابع فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١٧	النسبة الفئوية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير المؤهل العلمي.	١٣٤
١٨	النسبة الفئوية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير الرتبة.	١٣٦
١٩	النسبة الفئوية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ومتغير الخبرة.	١٣٨
٢٠	النسبة الفئوية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ومتغير المؤهل العلمي.	١٤٠
٢١	النسبة الفئوية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة الذاتية ومتغير الرتبة.	١٤٢
٢٢	النسبة الفئوية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة الذاتية ومتغير الخبرة.	١٤٤
٢٣	النسبة الفئوية لفروق بين استجابات أفراد العينة في الممارسات الإدارية لأسلوب الإدارة الذاتية ومتغير المؤهل العلمي.	١٤٦
٢٤	استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والممارسات الإدارية المرتبطة بها في الواقع الفعلي.	١٥٤

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	مضيعات الوقت في العمليات الإدارية.	٢١
٢	نموذج الإدارة بالأهداف.	٣١
٣	مفهوم عملية الاتصال.	٤٨
٤	الاتصالات الرسمية.	٥٠
٥	الهيكل التنظيمي لمديرية الأمن العام	٩٤
٦	التصور المقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية	١٦٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة.



مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.



أهمية الدراسة.



أهداف الدراسة.



حدود الدراسة.



منهج الدراسة وأدواته.



مصطلحات الدراسة.



الفصل الأول

مقدمة:

تحتل دراسة إدارة الوقت حيزاً كبيراً باهتمام علماء الإدارة والباحثين نظراً لأهميتها في إدارة المنظمات الحديثة، وقد تزايد هذا الاهتمام في بداية عقد الثمانينيات من هذا القرن " وجاء هذا الاهتمام نتيجة لمجموعة من العوامل يتعلق بعضها بالتغيرات المعاصرة التي يشهدها العالم اليوم، ومن أبرزها الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وما صاحبه من ثورة في المعلومات والاتصال غيرت إلى حد بعيد من مفاهيم الوقت والمكان والمادة " (السلمي، ١٩٩١م، ص ٩٠).

وانطلاقاً من أهمية الوقت كأحد الموارد الأساسية التي ينبغي أن توضع في الحساب باعتبارها عنصراً حاكماً من العمل بصفة عامة، وفي الارتقاء بكفاءة وفعالية المؤسسات الإنتاجية والخدمية بصفة خاصة، إلى الدرجة التي جعلت عنصر الوقت أحد أهم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها مرحلة الإدارة العلمية الحديثة التي وضع أساسها رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور Fredrick Taylor" في القرن العشرين في دراسته عن الحركة والوقت لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وما تلي ذلك من مراحل تطوريه مر بها علم الإدارة، فقد ساهم تايلور مساهمة كبيرة في عملية تنظيم الوقت وزيادة فاعلية وإنجاز النشاطات الإنتاجية من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين وتحفيزهم مادياً وإزالة أو تقليل الوقت الضائع، وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن سير العمل دون معوقات (عيسان، ١٩٩٢م، ص ٧).

ومما يزيد من أهمية الوقت وضرورة استثماره إلى أقصى حد أنه من الموارد المتاحة وغير المكلفة - إلا إذا تم إهداره أو أسئ استخدامه فيكون مكلفاً جداً - لذلك فهو لا يحتاج إلى اعتمادات مالية أو توجيهات فوقيه لدعم مخصصاته، بل هو مورد يكاد يكون ثابتاً ومتجدداً في الوقت ذاته إلا أنه يحتاج وباللحاح إلى إدارة تحدده

وتستثمره وتحسن توزيعه واستخدامه، وترشيده، وتزيد من فعاليته بما ينعكس على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات ذاتها.

"أضف إلى ذلك أن الوقت له خاصية تميزه عن غيره من الموارد تجعله عنصراً فريداً حاكماً يؤثر على استخدام الموارد الأخرى في أي مؤسسة. فهو متاح للجميع بالتساوي لكنه في نفس الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره وإذا ذهب لا يمكن تعويضه" (العديلي، ١٤١٥هـ، ص ١٠٢).

ومما سبق يمكن القول أن "عنصر الوقت معيار لتقدم المجتمعات الإنسانية أو تخلفها، فكلما كان المجتمع حريص على الوقت ويستثمره استثماراً جيداً كلما كان ذلك مؤشراً جيداً على تقدم المجتمع ورقبه والعكس صحيح، فالحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه يعد من أهم السبل إلى تقدم المجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت فهناك ارتباط واضح بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولة ما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه المواطنون في هذه الدولة أو سوء استخدامهم لهذا المورد الهام" (المهدي، ١٩٩٧م، ص ٣١٨).

ووفقاً للمنطق الاستثماري الذي يتطلب استثمار الموارد الطبيعية والبشرية بهدف تحقيق أكبر عائد في أقل وقت وبأقل جهد، فمعنى ذلك أنه قد أصبح يسعى كذلك إلى إدخال عنصر الوقت كمورد من موارد الاستثمار فلا يكفي أن يتطلع إلى إنفاق أقل قدر من المال أو أقل قدر من الموارد الطبيعية أو المورد البشري بل يتطلع أيضاً إلى استهلاك أقل قدر من الوقت يكفي لإنتاج مردود أكبر (علي، ١٩٩٣م، ص ١٢).

وتسعى الدراسة الحالية إلى تطبيق أساليب إدارة الوقت في مجال الإدارات الأمنية بالمملكة تحقيقاً لتنمية الممارسات التربوية لدى مديري هذه الإدارات باستخدام أساليب إدارة الوقت عن طريق اتخاذ القرار الرشيد، وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة، باستخدام أفضل وسائل الاتصالات الحديثة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يفرض الانفجار المعرفي والتكنولوجي في العصر الحديث — عصر العولمة — إجراء تغييرات جذرية في الإدارة وأساليبها لكي تلائم وظائفها الجديدة والمستقبلية واستثمار الوقت الاستثمار الأمثل للوصول للأهداف المحددة لذلك "أصبح لزماً على هذه الإدارة أن تدير وقتها بكفاءة وأن تطور ذاتها وأساليبها وتنظيمها وتكنولوجياها لتكون إدارة تطوير بدل أن تبقى أسيرة البني التقليدية" (الغنام، ١٩٧٥ م ، ص ١٤٦).

ومن الملاحظ أن البحوث عن الوقت وكيفية قضائه ووسائل إدارته وتنظيمه والتحكم فيه لم تتل حظاً وافراً من الدراسة والبحث والتحليل، وبصفة خاصة في الإدارات الأمنية، وكذلك استخدام أساليب إدارة الوقت في هذه الإدارات، وذلك من خلال الدراسات والبحوث السابقة التي أطلع عليها الباحث ، وهو ما يشير إلى الحاجة لدراسة الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة في الإدارات الأمنية.

ومن الدراسات السابقة التي تناولت مشكلة إدارة الوقت في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية دراسة (حلواني وآخرون، ١٩٩٥) والتي تؤكد على أن المديرين السعوديين يعانون إلى حد ما من مشكلة عدم التعويض، وأن مرؤوسيه لا يملكون الصلاحية الكافية، وأن ضياع وقت العمل لديهم بسبب سوء الاتصالات، كما أكدت الدراسة أن المجاملات والعلاقات الاجتماعية لا تؤدي إلى أضياع وقت المديرين السعوديين. وكذلك دراسة (القرني سنة ١٤١٧/١٤١٨هـ، ص ٥) والتي تؤكد "على أن واقع البيئة الإدارية السعودية ينبئ بما لا يدع مجالاً للشك أن مشكلة إدارة الوقت وسوء استغلاله وإهداره قائمة في المنظمات الحكومية السعودية شأنها في ذلك شأن معظم المنظمات الحكومية في الدول النامية".

وتمتد مشكلة إدارة الوقت إلى الأجهزة الأمنية باعتبارها من الأجهزة الحكومية التي تتأثر بالبيئة الإدارية العامة في المملكة العربية السعودية وهو ما يشير إليه (العتيبي، ١٤١٢هـ، ص ٨٢) إلى أن المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية في إدارتها وتأدية عملها بصورة ملائمة للطبيعة التي أوجدت من أجلها تحتاج إلى ما يلي:

(١) توفير القوى العاملة المؤهلة بالعدد والمستوى الملائمين وفي الوقت المناسب، وبالتخصصات التي تتطلبها طبيعة العمل الأمني.

(٢) المعلومات ذات المواصفات الخاصة والمتمثلة في الدقة، والتوقيت السليم، والشمول والإنجاز.

(٣) وأبرزت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة الوقت وكل من متغيرات الدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكذلك أن الصلاحيات أهم أسباب ومعوقات استثمار الوقت في الأجهزة الأمنية، والوساطة والمحابة، وقلة وعي الجمهور، وقلة الأجهزة الحديثة وكذلك عدم التفويض والمركزية في العمل.

ومن دراسة (الحواني) و(القرني) و(العتيبي) انطلق الباحث للتعرف على مشكلة الدراسة.

" كما فرضت ثورة تكنولوجيا المعلومات مفاهيم مغايرة للوقت وإدارته لاستثماره الاستثمار الأمثل باعتباره مورداً أساسياً ينبغي الاستفادة منه إلى حد كبير، وللقضاء على كل أشكال الوقت المستقطع" (طه ، ١٩٩٦ م ، ص ٢٠).

ولذلك أصبح لزماً على مدير الإدارة أن يدير وقته بكفاءة وفاعلية، وأن يطور ذاته باستخدام أساليب إدارة الوقت المعاصرة وصولاً لتحقيق ممارسات تربوية أفضل.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

(١) ما مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر؟

(٢) ما أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر؟

(٣) ما الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر؟

(٤) ما مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية؟

(٥) ما التصور النظري المقترح للممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الأمنية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

(أ) الأهمية النظرية. وتوضح فيما يلي:

- إلقاء الضوء على أهمية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات بصفة عامة ومديري الإدارات الأمنية بصفة خاصة.
- تحدد الدراسة أفضل أساليب إدارة الوقت المعاصرة التي تحقق الاستفادة المثلى من وقت العمل بصفة عامة من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل.
- تقدم الدراسة تحديداً للممارسات التربوية التي تتفق واستخدامات أساليب إدارة الوقت في المنظمات العامة.

(ب) الأهمية التطبيقية: توضح فيما يلي:

- دراسة وتحليل مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.
- تفيد الدراسة مديري الإدارات الأمنية في التنمية الذاتية حيث تقدم المعلومات الحديثة والمقترحات الإجرائية التي من شأنها تحقيق الاستفادة القصوى من وقت العمل الرسمي.
- إرشاد المديرين في الإدارات الأمنية إلى معرفة :
 - ◀ أساليب إدارة الوقت واستخدامها في إداراتهم.
 - ◀ أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت واستخدامها في إداراتهم.
- تقديم نموذج يشكل إطاراً عاماً يساعد المديرين في الإدارات الأمنية على استخدام الوقت وذلك من خلال الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- (١) التعرف على مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر.
- (٢) التوصل إلى أهم أساليب إدارة الوقت المعاصرة .
- (٣) تحديد أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.
- (٤) التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت.
- (٥) تحليل استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت .
- (٦) التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية .
- (٧) التوصل إلى مقترحات إجرائية من شأنها تنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالمتغيرات موضع الدراسة وهي:

(١) الحدود الموضوعية:

يتحدد موضوع الدراسة في معرفة أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر لدى مديري الإدارات الأمنية ، وبذلك يحدد الباحث أساليب إدارة الوقت فيما يلي :

- (١) أسلوب الإدارة بالتفويض.
- (٢) أسلوب الإدارة بالأهداف.
- (٣) أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- (٤) أسلوب الإدارة الذاتية.

وكذلك يحدد الباحث الممارسات التربوية فيما يلي :

- (١) إتخاذ القرار.
- (٢) الاتصال.
- (٣) العلاقات الإنسانية.
- (٢) الحدود البشرية والمكانية:

يقتصر البحث على مديري الإدارات التابعة لمديرية الأمن العام بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

(٣) الحدود الزمانية:

قام الباحث بتطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٢٠هـ / ١٤٢١هـ. كما تتحدد الدراسة بالعينة والأدوات والأسلوب الإحصائي المستخدم.

منهج الدراسة وأدواته:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث "يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث ثم القيام بمقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة" (اللقاني، ١٩٩٦م ، ص ٢٣٤).

وتتحدد الخطوات الإجرائية لمنهجية الدراسة المستخدمة كما يلي :

- (١) التعرف على أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر.
- (٢) التعرف على الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر.
- (٣) تحليل واقع الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الأمنية.
- (٤) تفسير البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلًا إحصائيًا.
- (٥) تقديم تعميمات أو مبادئ عامة لاستخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية.

مستعيناً في ذلك بالاستبيان كأداة لجمع البيانات المرتبطة بواقع مشكلة الدراسة مستخدماً الأساليب الإحصائية المناسبة.

مصطلحات الدراسة:

سوف يتناول الباحث أهم مصطلحات الدراسة كما يلي:

♦ الوقت Time:

الوقت لغة: "مقدار من الزمان قدر لأمر ما" (المعجم الوسيط، د.ت، ص ١٠٩٠).

تعريف الوقت في الإدارة :

"الوقت مورد إداري هام وجوهري، لذلك ينبغي أن يستخدم بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة" (ويلي أدكوك، ١٩٩١م، ص ١٢١) .
الوقت هو "مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت من الدهر معروف" (أبو الفضل بن المنظور، ١٣٠٠هـ، ص ١٣٨).
كما يشير (المقرئ، ١٤١٧هـ، ص ٣٤٤) إلى أن الوقت هو "مقدار من الزمان مفروض لأمر ما وكل شيء قدرت له حيناً فقد وقته توقيتاً وكذلك ما قدرت له غاية، والجمع أوقات، والميقات الوقت والجمع موقيت".

ومن التعاريف السابقة يتضح أن هناك عنصرين أساسيين هما الزمن وعمل يجب القيام به خلال هذا الزمن. فإذا لم ينجز عمل خلال هذا الزمن المحدود أصبح هذا الزمن "الوقت" وقت فراغ لم يتم الاستفادة منه " وإن جوهر هذا الفهم يقوم على مقدار القيمة التي تحصل عليها من الوقت" (كوفي، ١٩٩٨م، ص ٣٠).

ومن هنا تتضح العلاقة بين العمل المطلوب إنجازه والوقت المحدد لإنجاز هذا العمل ومن الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه. فمنذ القدم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الأخرى، وأن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن توقيفه، أو تغييره أو زيادته، أو إعادة تنظيمه ويصدر الوقت وكأنه سهم متحرك إلى الأمام، على خط مستقيم مبتدئ من ماض بعيد ومتجه إلى مستقبل معلوم. (عصفور، ١٤٠٢هـ، ص ١١٦).

والوقت هو المورد متاح للجميع بالتساوي ولا يكلف أي قدر من المال. ويشير (روين Rowen، ١٩٧٨م، ص ٧٦) "أننا لا نستطيع تخزين الوقت، ولا نستطيع إنفاقه مقدماً ولا نشعر أبداً أن لدينا ما يكفي من، ولا نستطيع استرجاعه بعد إنفاقه، والفرق الأساسي بين كل فرد وآخر هو طريقة استخدامه للوقت متاح".

♦ إدارة الوقت Time Management :

وهناك أكثر من تعريف للوقت في الإدارة وسوف يعرض الباحث بعضاً منها كما يلي:
"هي التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية عالية في استثمار الوقت متاح للوصول إلى الأهداف المنشودة" (فيرنر Ferner، ١٩٩٤م، ص ١٢).

و مصطلح إدارة الوقت هو "إدارة الذات، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت (ماكينزي، ١٩٩١م، ص ٤٩٧).

وتعني إدارة الوقت كذلك " الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى ، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة من المنظمة خلال إطار زمني محدد " (طه، ١٩٩٦م، ص ٣٢).

التعريف المستخدم لإدارة الوقت في هذه الدراسة :

استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية بهدف تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

♦ أساليب إدارة الوقت :

ويقصد بها الأدبيات التي تناولت كلاً من الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الوقت المعاصرة في الإدارة بصفة عامة وممارساتها التربوية في الإدارة الأمنية على وجه الخصوص وتتضمن أساليب إدارة الوقت: أسلوب الإدارة بالتفويض، وأسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الإدارة الذاتية.

♦ الممارسات التربوية:

ويقصد بها الباحث:

"الممارسات السلوكية لمديري الإدارات الأمنية والتي تحقق الاستفادة العملية الفعلية من تطبيقات أساليب إدارة الوقت المعاصرة وصولاً إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار الفعال وتحقيق علاقات إنسانية جيدة باستخدام أفضل وسائل الاتصالات الحديثة".
وتتحد الممارسات التربوية في هذه الدراسة فيما يلي:
- اتخاذ القرار. - الاتصال. - العلاقات الإنسانية.

♦ الإدارات الأمنية:

ويقصد بها الباحث:

تلك التنظيمات الإدارية والتي تتبع مديرية الأمن العام وتقوم بكافة العمليات الإدارية لشتى الإدارات التابعة لمديرية الأمن العام مثل:
الإدارة العامة للتدريب، والإدارة العامة للسجون، والإدارة العامة للمرور، والإدارة العامة للمخدرات.

الفصل الثاني

أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية

← تمهيد.

أولاً: إدارة الوقت .. المفهوم والأهمية:

- (١) مفهوم إدارة الوقت.
- (٢) أهمية إدارة الوقت.

ثانياً : أساليب إدارة الوقت:

- (١) الإدارة بالتفويض.
- (٢) الإدارة بالأهداف.
- (٣) الإدارة بالمشاركة.
- (٤) الإدارة الذاتية.

ثالثاً : الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت:

- (١) اتخاذ القرار.
- (٢) الاتصال.
- (٣) العلاقات الإنسانية.

الفصل الثاني

تمهيد :

تعتبر إدارة الوقت من الأساليب الإدارية الحديثة، وقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والباحثين بهذا الموضوع بشكل كبير نتيجة للتطورات الهائلة الحاصلة في العصر الحديث وبالأخص قبل عقدين من الزمان، وذلك بسبب انفجار المعلوماتية - عصر العولمة - وارتفاع مستوى المعيشة، وتزايد عدد السكان، وتضخم الأجهزة الحكومية، وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات المختلفة.

" وهذه التطورات الهائلة أحدثت أثراً كبيراً في العمل على زيادة فعالية الإداري في استغلال وقته أثناء الدوام الرسمي ورفع مستوى مهاراته وإمكاناته في برمجة وتنظيم أعماله بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة وبجهد أقل وإنتاجية أعلى " (فهمي، ومحمود، ١٤١٤هـ، ص ٤٠٥).

" ومفهوم إدارة الوقت من المفاهيم التكاملية الشاملة لكل زمان ومكان وإنسان ولا يقتصر على إداري دون غيره وذلك لأن من أهم أهداف إدارة الوقت بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتاً لحل مشكلاته وإنجاز المهام الموكلة إليه " (سلامه، ١٩٨٨م، ص ٧).

وقد تزايدت مهام المدير العصري وأصبحت متعددة ومتشعبة نتيجة للتعقيدات الحاصلة في العصر الحديث، وإذا أراد القيام بها وإنجازها على أكمل وجه يتطلب ذلك منه وقتاً وجهداً كبيرين.

مما يعني أن " الوقت سلعة محددة وكسبه ليس مستحيلاً، فباستطاعتك الاستفادة من الوقت المحدد أكثر بالتأكيد، ولكن عندما يضيع فتكون استعادته مستحيلة، فيتعذر عليك تحقيق مبتغاك " (كينان، ١٩٩٦م، ص ٧).

وفي الدول النامية لا يعطى الوقت الأهمية اللازمة ، ففي الأجهزة الحكومية بشكل خاص يهدر الكثير من الوقت دون استغلال كامل أو جزئي ويصرف من غير

حساب في مجالات لا تتصل بالعمل الرسمي، وهذا بدوره يمثل عبئاً على الإنتاج والتكاليف ولكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وأفضل جودة.

وتحقيقها لتلك الأهداف يتم عن طريق الموارد البشرية والمادية والوقت هو المعيار في مدى جودة وكفاءة تحقيق هذه الأهداف. والنهضة الحديثة التي تعيشها المملكة العربية السعودية تسير بخطى متسارعة شأنها في ذلك شأن معظم الدول النامية، وتزامن مع هذه النهضة الحديثة تطور كبير في العملية الإدارية في الأجهزة الحكومية، فأصبحت متشابكة ومعقدة، وتماشياً مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة عمدت الدولة إلى إحداث تغييرات جذرية لمواكبة التطورات الحاصلة في البنية الإدارية لهذه الأجهزة شملت هذه التطورات الأجهزة والإدارات الأمنية التي مرت بجميع المراحل التطورية الحاصلة في الدولة حتى أصبحت متعددة المهام، متشعبة الاختصاصات والإدارات الأمنية تقوم بأدوار اجتماعية وثقافية واقتصادية، بالإضافة إلى مهمتها الرئيسية وهي المحافظة على الأمن والاستقرار في الدولة، ومدير الإدارة الأمنية أصبح لديه أدوار متعددة ومتنوعة متداخلة فيما بينها. وكل هذه المسؤوليات تجعل منه مديراً عصرياً في مركز قيادي يتطلب منه تطوير أدائه وإدارة وقته بكفاءة وفاعلية من خلال ممارساته التربوية لاساليب إدارة الوقت من حيث أنها تعبير عن الممارسات السلوكية التي يمارسها الأفراد (المديرين أو القادة) في المنظمات الإدارية المعاصرة باعتبارها تنظيمات مجتمعية، يؤثر فيها العنصر البشري تأثيراً مباشراً، ويعطيها نمطها أو طبيعتها التنظيمية وذلك من خلال القيم التي يؤمن بها الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل في منظماتهم.

ومما سبق يسير الفصل وفق المحاور التالية :

١- إدارة الوقت، المفهوم والأهمية .

٢- أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر .

٣- الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت.

٤- الدراسات السابقة.

أولاً : إدارة الوقت : المفهوم والأهمية :

يتناول الباحث مفهوم إدارة الوقت وأهميتها من خلال استعراض أدبيات الفكر الإداري المعاصر المرتبطة وصولاً لتحليل مفهوم إدارة الوقت وتحديد أهميتها في إدارة وإنجاز المنظمات المعاصرة .

مفهوم إدارة الوقت :

تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى أن هناك مفاهيم عديدة لإدارة الوقت منها ما يلي :

« إدارة الوقت هي بطبيعتها مجموعة من القدرات والمفروض أنك عندما تملك بعض القدرات تصبح متمكناً من تحسين جودة الحياة ، لأن الفاعلية الشخصية تحقق بالقدرات الشخصية " (كوفي ، ١٩٩٨م ، ص ٣٠) .

« إدارة الوقت هي " حصر الوقت وتحديد وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها ، والوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقديم مستمر " (زيدان ، ١٩٩٢م ، ص ١٧٩) .

« كما أن إدارة الوقت تعني لدى (عيسان ، ١٩٩٢م ، ص ٤) " الكفاءة في توفير الوقت الذي يحتاج إليه المديرون واستخدامه بفعالية لحل مشكلات تنظيمية وفنية معقدة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة " .

« ويقصد بإدارة الوقت ، "إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت وتعنى الاستخدام الأفضل للوقت ، ولإمكانيات المتوفرة ، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة (فيرنر Ferner ، ١٩٩٤م ، ص ١٢) .

« وإدارة الوقت " مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات عمل يومية مبرمجة وبالرغم من أن هذه العناصر ذات فاعلية كبيرة إلا أن البعض الآخر يرى أن إدارة الوقت أكثر تعقيداً من ذلك، وإنها حالة نفسية واستعداد للالتزام الشخصي وأهم من ذلك أنها إعادة ترتيب للأولويات ولعادات العمل " (تيمب ، ١٩٩١م ، ص ١١) .

« وقد يفهم البعض مصطلح إدارة الوقت على أنه إدارة الذات حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت (ماكينزي ، ١٩٩١م ، ص ٤٩٧) .

« وتعني: إدارة الوقت كذلك " الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى ، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد " (طه ، ١٩٩٦م ، ص ٣٢) .

وكلما قامت المنظمة بإدارة الوقت بفعالية كلما أدى ذلك إلى سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبطريقة صحيحة. وإدارة الوقت هي تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودينوية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا.

فإذا عرف كل فرد العمل اللازم منه في اليوم والوقت المحدد لإنجازه ، فلا يبدأ العمل متأخراً أو ينصرف مبكراً أو يبالغ في الوقت اللازم لقضاء احتياجاته الشخصية، ويمكننا أن نقيس فاعلية الإداري بمدى قدرته على توزيع وقته على الأنشطة والأعمال المختلفة طبقاً لأهميتها وأولوياتها، وبمدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وفي كمية العمل، والمعاملات التي أنجزها، كما أن الأفراد يشعرون بالإشباع والاقتناع والرضا عندما يؤدون العمل الذي يرغبون فيه ويتفق مع ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم وينجزون أعمالهم في الوقت المحدد ويتضح من ذلك أن كمية الوقت المتاحة لنا ليست هي الأمر المهم بقدر أهمية إدارة وقتنا بشكل أفضل، فإنه من المحتم لكل منا، وحيث أن هدفنا هو أن نصبح أكثر فاعلية من خلال إدارة وقتنا بشكل أفضل (المسيلم، ١٩٩٨م ، ص ١٤) .

لذا فإن المشكلة ليست في مقدار الوقت المتوفر للناس - الموظفين - فهم جميعاً متساوون من هذه الناحية، ولكن في إدارة واستخدام الوقت المتوفر لديهم، وهل يستخدمونه بشكل فعال ومفيد من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم ، أو يهدرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة. (عصفور، ١٤٠٢هـ ، ص ١١٧).

والمدير الفعال يستخدم الحقائق والأفكار والمهارات والموارد بما فيها الوقت بأفضل صورة ممكنة لإنجاز مهامه ومسؤولياته لتحقيق أهداف المنظمة كذلك فإن كل إداري يحتاج في عمله إلى وقت أكبر تحت تصرفه يمكن أن يستفيد منه ويتحكم فيه للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع، إلى جانب القيام بمهامه ومسؤولياته وهذا لا يتحقق إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال في كافة عناصر ووظائف الإدارة. ويعتبر الوقت من المقومات الرئيسية في عملية التخطيط سواءً حالياً أو مستقبلاً. (زيدان ، ١٩٩٢م ، ص ١٧٩). "وبصفة عامة فإن العناية بعامل الوقت بكفاية إنما يشكل عنصراً أساسياً من عناصر نجاح أي خطة تنموية وأي محاولة تستهدف رفع مستوى المعيشة في أي مجتمع من المجتمعات" (بعيرة ، ١٩٨٠م ، ص ٤٧).

وهكذا تتحدد من هنا نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، وذلك بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب وتتضح أهمية الوقت في التنظيم "من خلال اهتمام كل مدير بإرساء قواعد ومبادئ التنظيم الجيد في منظمته والذي يقلص الزمن المطلوب لأداء الأعمال والإنجاز والإنتاج. ويسر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة. وأخيراً الاتجاه نحو تفويض السلطة، مما يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل واستقلال الوقت بشكل أمثل" (ابوشيخة ، ١٩٩١م ، ص ٣٧).

كما تظهر أهمية الوقت في التوجيه، في أن المدير يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت ومدة التوجيه الذي يتناسب مع ظروف المنظمة ونفسية العاملين، وأن يستخدم وسائل الاتصال المناسبة لإبلاغ الموظفين والإرشادات اللازمة في الوقت المناسب. وبالنسبة للرقابة فإن أهمية الوقت تتضح في الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب " إلا أن بعض المديرين يضيع الوقت بمتابعة العملية الإدارية من البداية إلى النهاية، أو إقحام نفسه بالتفاصيل والجزئيات الممكن تعويضها خوفاً من الأخطاء، وهو ما يتنافى مع إدارة الوقت والاستفادة منه بطريقة فعالة (المنيف، ١٤٠٠هـ، ص ١٣٨).

أهمية إدارة الوقت :

تتضح أهمية إدارة الوقت في الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين ، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها ، واتجاهاتهم نحو العمل، كما أن فهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه، هو أمر حاسم لفعاليته في إداراتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم، ولا تنصرف الفعالية في إدارة الوقت إلى سرعة التنفيذ فقط بل تنصرف إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به الوقت أيضاً. و" الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف، وهذا الهدف يحتاج إلى وقت، فاتخاذ القرارات يحتاج إلى توقيت، وكذلك التنظيم والتخطيط والرقابة والإشراف، وبذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة، فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت، ويحتاج إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه (القرني، ١٤١٧-١٤١٨هـ، ص ٢٤).

" وأصبح تنظيم وإدارة وقت العمل الرسمي يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية " (منصور ، ١٩٩٣م ، ص ٩٠) .

والمدير لا يستطيع إدارة وقته بكفاءة إلا عندما يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفة وعندئذ يحاول استثماره إلى أقصى حد ممكن ويبحث دائماً عن أساليب العمل التي توفر الوقت من أجل إنتاجية أعلى في وقت أقل " (السلمي ، ١٩٨٩ ، ص ٤٣) .

وتتضح أهمية إدارة الوقت في المنظمات من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة فيها وأحد عناصر الكلفة غير المادية التي توضع في الاعتبار عند حساب كلفة المنظمة، فإذا تم استثماره، وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل أو على مستوى العاملين فيها، فإنه يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت، بما يزيد من فعالية الممارسات التي تتم من خلاله وبما يسهم في زيادة الأداء للمدير والعاملين وللمنظمة ذاتها " (زيدان ، ١٩٩٢ م ، ص ١٧٧) .

ويشير (أبو شيخه ، ١٩٩١ م ، ص ص ٢٣-٢٤) إلى أن الاهتمام بإدارة الوقت يرجع إلى عدة أسباب هي :

- ◀ زيادة توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها .
- ◀ تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
- ◀ ارتفاع معدلات التغير السنوية .
- ◀ النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد .

كما تضيف (المهدي، ١٩٩٧م، ص ٣٣٩) إلى أن أهمية إدارة الوقت ترجع إلى ما يلي:

- ١- أن الوقت مورد نادر وينبغي أن يستغل بكفاءة وفعالية .
 - ٢- الوقت له قيمة عالية لأنه يمثل العنصر الحاكم في كيفية استخدامنا لمواردنا الأخرى .
 - ٣- أن الوقت يستخدم للتنبؤ بالمستوى الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل .
- ويركز (سلامة، ١٩٨٨م، ص ٢٢) على أن الوقت أحد الموارد النادرة والثرينة في الحياة لأي إنسان، وهناك العديد من الأمثلة التي تدل على أهمية الوقت منها: الوقت

من ذهب " والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك " ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد " والواقع أن الوقت بالنسبة للإداري يشتمل على الوقت الخاص إلى جانب وقت العمل، وهذا ليس بدافع الفصل فقط ولكن من منطلق الاهتمام بإدارة الوقت الخاص وإدارة وقت العمل حيث أن كل منهما مكمل للآخر ومؤثر فيه ، فنجاح الإداري وفعاليته لا تقتصر على نجاحه وفعاليته في العمل وحسب بل تتعداه خارج موقع العمل. ومن هنا أصبحت إدارة الوقت الخاص أحد المعايير الأساسية لتقويم مدى نجاح الإداري في استغلال وقته الرسمي ويذكر (توفلر، ١٩٩٠م ص ٢١) " إن الوقت أو الزمن هو أداة قياس تمكننا من المقارنة بين العمليات المختلفة التي تستنفذ نفسها فالزمن يمكن إدراكه من حيث أنه فواصل تقع خلالها أحداث وبدون تغير وتطور سوف يتوقف مسار الزمن ، لذلك أصبحت النظم الاجتماعية والنظم السياسية تقوم على أساس تقدير عنصر الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل". وأصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت هو من فن الفنون التي تحتاج إلى الدراسة والتأمل والتعمق في البحث حيث تقوم النظم الإنتاجية الحديثة على أساس تنظيم الوقت ، وحسن إدارته للعمل كفريق واحد تحقيقاً للهدف المشترك وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الإدارة للأفراد والمنظمات، إذ يعد الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة التي ليس لها سلطة أو قدرة على التحكم فيه ، فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته وتخزينه، "فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو وهو يسير بشكل منتظم نحو الأمام فقط وبايقاع متزن ومتسق لا يمكن تغييره، ويتمثل ذلك في تحديد المدد الزمنية المعروفة بالتقويم والتي على أساسها يتم احتساب الدقائق والساعات والأيام والشهور والسنين" (فهيم، ومحمود، ١٤١٤هـ، ص ٤٠٢).

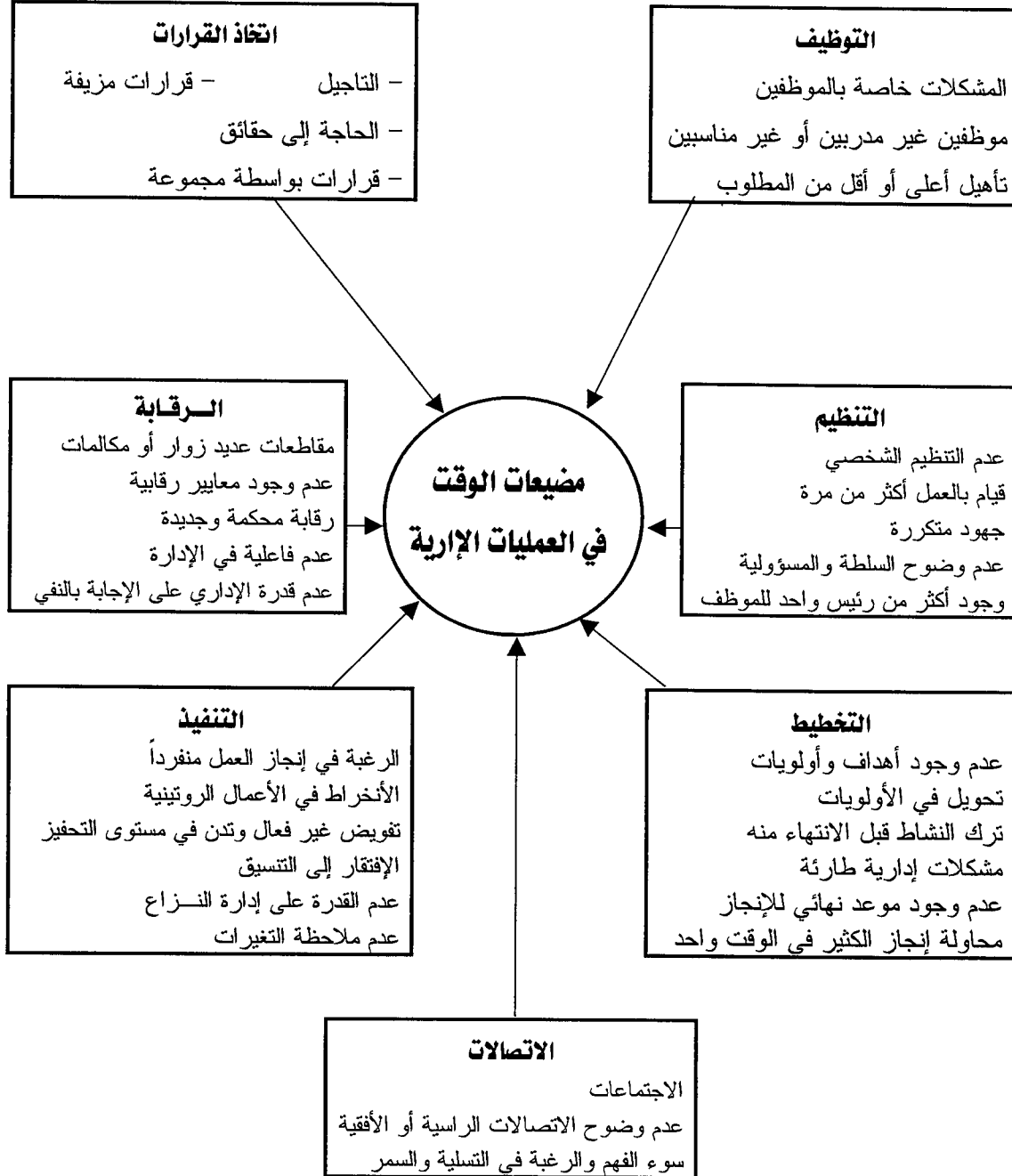
وتتمثل مضيعات إدارة الوقت في عنصرين أساسيين هما:

أ- مضيعات ذاتية.

ب- مضيعات مرتبطة ببيئة العمل.

وقد أجمل (ماكينزي) مضيعات الوقت في ٣٥ مضيعة تتخلل مختلف العمليات

الإدارية وذلك على النحو المبين في شكل (١) (سلامة، ١٩٨٨م، ص ٤٧):



شكل (١)

مضيعات الوقت في العمليات الإدارية

ويمكن اتباع الخطوات الأساسية التالية للسيطرة على مضيعات الوقت:

١- "جمع البيانات لفهم طبيعة مضيعات الوقت، وذلك لأنه لا يكفي الاعترافات بأن الزائرين مثلاً يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، وعلى أسباب الزيارة وظروفها.

٢- التعرف على الأسباب المحتملة لكل مضيعة وتحديدتها، هل هي من المدير نفسه أم آخرون أم البيئة المحيطة .

٣- وضع الحلول الممكنة وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة على حدة، ويمكن الاستعانة بالموظفين وبتشجيع جلسات العصف الذهني Brain storming للتعرف على مقترحات الحل وتطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت .

٤- اختيار أكثر الحلول جدوى، ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة لاختيار أفضلها.

٥- تنفيذ الحل المختار ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة فإذا تبين أن المشكلة ما زالت قائمة ، فلا بد من إعادة العملية بأكملها " (أبو شيخة، ١٩٩١، ص ص ١٣٨-١٤٠) .

ولكي يستفيد المديرين من أوقاتهم والتغلب على مضيعات وقتهم فإن عليهم إدراك أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط أو الأسلوب الإداري الذي يستخدمه مدير الإدارة في إدارته للمنظمة التي يديرها. ومن هنا فإن عليه أن يقوم باستخدام الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة وقته.

ثانياً : أساليب إدارة الوقت:

لإدارة الوقت أساليب كثيرة ومتعددة يمكن أن يستخدمها مديري الإدارات الأمنية في إدارتهم، وهي تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل داخل إدارتهم.

وبناء على ذلك يقوم الباحث بعرض لأهم أساليب إدارة الوقت داخل منظمات

العمل وهي كالتالي:

١- أسلوب الإدارة بالتفويض.

٢- أسلوب الإدارة بالأهداف .

٣- أسلوب الإدارة بالمشاركة .

٤- أسلوب الإدارة الذاتية .

كما يقوم الباحث بتوظيف بعض المهارات الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية والاتصال مع أساليب إدارة الوقت السابقة الذكر، مما يسهل لمديري الإدارات الأمنية عملية إدارة مرور وسيهم من خلال استخدام وربط المديرين بين كل من أساليب إدارة الوقت والعمليات الإدارية التي لا يمكن لأي مدير الاستغناء عنها فهي تمثل الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت، وعليه سوف يقوم الباحث بعرض لأساليب إدارة الوقت بشيء من التفصيل كما يلي:

١ - الإدارة بالتفويض Management Of Delegation

" يعد تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة ، ولا غنى للمدير الفعال وخصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري (العضائية، ١٩٩٨م، ص ٢٠١). وتفويض السلطة من أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير، وهو في نفس الوقت من أنجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين، وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم واستغلال وقتهم وذلك من خلال إسناد أكبر قدر ممكن من الأنشطة الفنية والثانوية التي تتضمن كثيراً من التفاصيل الجزئية للعمل لمعاونيه وتفويضهم بسلطات لأدائها، حتى يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية وتكريس جهوده لمباشرة وظائفه الأساسية الجوهرية مثل التخطيط العام، ورسم السياسة والتنظيم العام، والرقابة العامة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض الأهداف الموضوعية (فهيم، ومحمود، ١٤١٤هـ، ص ٤٠٢).

وتعرف الإدارة بالتفويض بأنها " تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري" (سلامة، ١٩٨٨م، ص ١٥٧).

ويذكر (أبو شيخة، ١٩٩١ م، ص ٢٤١) أن هناك عدة تعريفات للتفويض فهناك من قال بأن التفويض هو إعطاء سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى في التنظيم، أو نقل حق القرار إلى المستوى الإداري الأدنى من التنظيم، أو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين، ومنهم من قال: بأن التفويض هو أن يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى أحد معاونيه ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على وجه مرضٍ.

ويتضح من ذلك أن تفويض السلطة تعني " منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية حرية التصرف والتنفيذ بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار" (علاقي، ١٤١٢هـ، ص ٦٢) .

ويتضح من التعاريف السابقة أن تفويض السلطة يعني إسناد بعض المهام والواجبات إلى شخص في مستوى إداري أقل وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه، وتفويض السلطة يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنجهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار.

والتفويض يعني من الناحية العملية تفويض بعض من مهام المدير إلى المرؤوسين وذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع المرؤوس عملها بدلاً من المدير وهنا المدير، يستفيد من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم.

وتفويض السلطة هنا لا يعني إعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات فقط بل يتحمل المدير المفوض المسؤولية، ومن هذا المنطلق فيجب على المدير أن يختار الموظف المناسب ودراسة إمكاناته وقدراته لكي يقوم بالمهام الموكلة إليه بشكل أفضل. والمدير المفوض لجزء من مهامه وصلاحياته لا يعني فقدانه لسلطته وصلاحيته بل يظل محتفظاً بكامل سلطته.

ويشير (العضايلة، ١٩٩٨م، ص ٢٠٤) و(بوكنان، ١٩٩١م، ص ٣٧٩) إلى أن هناك خطوات رئيسية يجب اتباعها في عملية التفويض وهي كما يلي:

١- تحديد المهام المفوضة للمرؤوس.

- ٢- تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يفوضها لمعاونيه.
 - ٣- منح الإذن كتابياً باستخدام السلطة وممارستها، واتخاذ الإجراءات اللازمة، مع ضرورة معرفة الموظفين بهذا التفويض بمعنى منحه السلطة اللازمة، لانجاز هذه المهام.
 - ٤- الالتزام من قبل المرؤوس لإنجاز المهام الموكلة إليه بشكل مرض.
 - ٥- مراقبة أداء من فوضت إليه السلطة للتأكد من حسن استخدامها في أداء مهامه الوظيفية بطريقة سليمة، وتسخيرها لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ٦- دعم ومساندة الرئيس إلى المفوض إليهم في تهيئة الوسائل التي تساعد في إنجاز المهام الموكلة إليهم.
 - ٧- عدم تشجيع المرؤوسين المفوض إليهم الصلاحيات في العودة إلى الرئيس لأخذ موافقته على إجراءاتهم.
- ومما سبق يتضح لنا أن أسلوب الإدارة بالتفويض من الأساليب التي تعمل على توفير وقت مدير المنظمة حيث أنه يفوض الأعمال التي لا تتصل بعملية التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وكذلك منح المرؤوسين الصلاحيات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم من قبل المدير ويتم ذلك عن طريق اتباع خطوات عملية التفويض.
- ويعني ذلك أن أسلوب الإدارة بالتفويض في المنظمات المعاصرة يتيح ممارسات تربوية ناجحة للمدير في هذه المنظمات، ومن أهم سمات أسلوب الإدارة بالتفويض ما يلي:
- ١- "إتاحة الفرصة الرئيسية أو الجوهرية من قبل المدير والتي لا يمكن لغيره القيام بها، ويعني ذلك أن إتاحة تفويض السلطة للمرؤوسين، يسمح للمدير بانجاز مهامه بسرعة وإتقان.
 - ٢- تنمية مهارات صنع القرار، وذلك بتدريب المرؤوسين على أدوار القيادة مما يدعم ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على أخذ المبادرة وإتخاذ القرارات من خلال عملية تفويض السلطة لهم، وهو ما يؤدي في نهاية الأمر إلى رفع معنوياتهم وشعورهم بالرضا والطمأنينة في عملهم" (هاينز، ١٩٨٨ م ، ص ٣٢٤).

٣- الكشف عن قدرات الأفراد ومواهبهم وذلك من خلال ممارستهم للأعمال والمهام المفوضة لهم وهو ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتطوير هذه الممارسات وتمييزها من خلال الخبرات والمواقف الإدارية الجديدة التي يمرون بها. (علاقي، ١٤١٨هـ، ص ٢٧٧) .

٤- "تفعيل الاتصالات بين المدير والعاملين، حيث يقلل التفويض من الوقت اللازم لإداء العمل الإداري عامة ، ذلك لأنه يلغي التوصيات الصاعدة إلى المدير من المرؤوسين" (بوكنان ، ١٩٩١م، ص ٣٧٨)

٥- " تمكين المدير من القيام بالمهام الرئيسية الهامة في المنظمة، والمتعلقة بالتطوير والتخطيط ورسم السياسات، ومتابعة تنفيذ أهداف المنظمة" (العضايلة ١٩٩٨م، ص ٢٠٦) وإضافة إلى السمات الرئيسة لأسلوب الإدارة بالتفويض في المنظمات المعاصرة فإن تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق التفويض المتكامل، يتحدد بالتعرف على المستويات الثلاثة المحددة لعملية التفويض، ويعني ذلك أنه يمكن القول أن لكل مستوى من مستويات الإدارة بالتفويض الأسلوب المناسب له، ويشير في ذلك (هاينز، ١٩٨٨م، ص ٣١١) أن هناك ثلاثة مستويات للتفويض هي:

المستوى الأول:

التفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء العمل ، مع منح المرؤوس بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة .

المستوى الثاني :

التفويض على أساس ما يجب عمله، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل.

المستوى الثالث:

التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل. ويتبين مما سبق أن ترتيب مستويات تفويض السلطة على النحو المشار إليه سابقاً يرتبط بالنضج الوظيفي للمرؤوسين، ففي المستوى الأولي يتم التفويض

للمرؤوسين ذوى النضج الوظيفي المنخفض، أما المستوى الثاني للتفويض فيتم للمرؤوسين ذوى النضج الوظيفي المرتفع نسبياً، أما فيما يتعلق بالمستوى الثالث فإن عملية التفويض تكون عملية كاملة حيث يمارسون مسؤوليات العمل اليومي دون تدخل من المدير، ويصبح هذا المستوى من التفويض عندما يحقق المرؤوسين مستوى عالياً من النضج الوظيفي.

ويؤكد ما سبق عن ارتباط مستويات التفويض بالنضج الوظيفي للمرؤوسين ما يطرحه (أبوشیخة، ١٩٩١م، ص ٢٦٢) من أن هناك عدة مستويات للتفويض يطرحها في صيغة ممارسات إدارية للمفوض إليه وتتمثل هذه الممارسات الإدارية فيما يلي:

١- ينظر المرؤوس في الموضوع ومن ثم يطلع رئيسه على تفصيلاته ليقرر الرئيس على ضوء ذلك ما يجب أن يعمل المرؤوس (انتظر ثم أعمل بعد أن يطرح لك الرئيس المبادرة).

٢- ينظر المرؤوس في الموضوع ويعرض على رئيسه بدائل العمل المختلفة موضحاً إيجابياتها وسلبياتها ويوصي بالبديل الأنسب وينتظر موافقة الرئيس (أوص ثم أحصل على الموافقة على العمل).

٣- ينظر المرؤوس في الموضوع ويطلع رئيسه على ما يعتزم القيام به وينتظر موافقة رئيسه على أي إجراء يتخذه (اسأل ثم تصرف بعد توجيه الرئيس).

٤- ينظر المرؤوس في الموضوع ويطلع رئيسه على ما يعتزم القيام به ويقوم بالعمل ما لم يبد الرئيس اعتراضه بحكم سلطته (أعمل وأبق الرئيس على علم بما تعمل).

٥- ينظر المرؤوس في الموضوع، ويقوم بالعمل ويطلع رئيسه تباعاً " على ما يقوم به (أعمل وأطلع الرئيس).

٦- ينظر المرؤوس في الموضوع ويقوم بالعمل دون أن يتصل برئيسه (إعمل).

وتشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في مستويات التفويض والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بقيم واتجاهات المديرين نحو عملية التفويض من جانب، وقدرات وإمكانات المرؤوسين والمستويات الوظيفية التي يشغلونها من جانب آخر ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

« أهمية القرارات: وهنا يكون الاتجاه في عدم التفويض كلما كانت القرارات المطلوب اتخاذها على جانب كبير من الأهمية والعكس قد يكون صحيحاً.

« نوع الوظيفة: وفي هذا الإطار فإن تعدد واجبات الوظيفة ومحتوياتها قد يولد نوعاً من الصعوبة في الإشراف عليها ومراقبتها وقد يؤدي ذلك إلى تفويض السلطة وكلما كانت الوظيفة محددة كلما كان ذلك أحرى إلى أن يحتفظ المدير بكامل سلطاته ومن ثم قد يحجب التفويض عن ممارس الوظيفة بشكل مطلق.

« القدرة والكفاءة: كلما كانت المقدرة التعليمية والتدريبية منخفضة للعاملين كلما شجع ذلك على عدم تفويض السلطة والعكس قد يكون صحيحاً " (علاقي، ١٤١٨هـ، ص ٢٧٥).

« " درجة نضج المرؤوسين : فدرجة التفويض ومداه وكيفيته ينبغي أن تتناسب مع قدرات المرؤوسين ومستويات نضجهم الوظيفي .

« اتجاهات المديرين : يعمل المدير عادة في ظل اعتقاد معين عن دوره كمدير ويتوقف نمط سلوك المدير على عدة عوامل تتفاعل معاً لتولد هذا النمط .

« المستوى الوظيفي للمرؤوس : ويؤثر المستوى الوظيفي للمرؤوس على مقدار ما يفوضه له الرئيس .

« عوامل أخرى مثل نوع المنظمة ، ونمط التنظيم المستخدم وأهمية المهمة المراد تفويضها ودرجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومقدار الوقت الذي يستطيع الرئيس أن يخصصه للاتصال مع المرؤوس " (أبوشيخه، ١٩٩١م، ص ص ٢٥٧-٢٦٢) .

ونخلص مما سبق إلى أن هناك عدة مبادئ أو شروط لأسلوب الإدارة بالتفويض تحقق له الفعالية في الممارسات الإدارية بالمنظمات المعاصرة بصفة عامة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- ١- "تنصب عملية التفويض على السلطة فقط دون المسؤولية أي أن المدير يقوم بتفويض سلطته بصورة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته الكاملة عن هذه السلطات.
- ٢- يستطيع المدير سحب التفويض أو تعديله إذا وجد أن في ذلك مصلحة للعمل أو إذا أساء المفوض إليه استخدام السلطة الممنوحة له.

٣- يحق للمدير تعديل السلطات المفوضة أو استردادها، ولا يجوز له أن يمارس السلطات المفوضة إلى آخرين طوال مدة التفويض.

٤- أن يكون هذا التفويض جزئياً أي لا يشمل جميع اختصاصات المفوض.

٥- لا يجوز التفويض في السلطات المفوضة، بمعنى لا يجوز إعادة تفويض السلطة المفوضة إلى من هم أدنى في السلم الوظيفي.

٦- لا يكون التفويض مما ورد عليه نص صريح بعدم التفويض كالمسائل المالية والقرارات الكبرى التنظيمية، وتغيير أساليب العمل والتعيينات والتنقلات في المراكز الرئيسية". (العضائية ، ١٩٩٨م، ص ٢٠٥) .

ويمكن تفسير ارتباط مبادئ تفعيل أسلوب الإدارة بالتفويض بالممارسات التربوية لكل من المفوض والمفوض إليه من خلال تزايد أهمية العنصر البشري وممارساته السلوكية الإدارية في المنظمات بصفة عامة، مقارنة بالعناصر الأخرى وذلك على الرغم من زيادة الاعتماد على الجوانب التقنية في إنجاز المهام المنوطة بهذه المنظمات. ويعني ذلك أن هذه المبادئ تتناول الممارسات التربوية لكل من المدير والعاملين في المنظمات والتي تتحدد باتجاهاتهم الموجبة نحو عملية التفويض.

ومن العرض السابق لأسلوب الإدارة بالتفويض يؤكد الباحث على أن هذا الأسلوب من أساليب إدارة الوقت يرتبط بالممارسات التربوية التي يمارسها كل من المفوض والمفوض إليه حيث أن هذه الممارسات تحقق الاستثمار الأمثل لإدارة الوقت كاستثمار ومورد من موارد المنظمة ككل في تحقيق أهدافها.

٢- الإدارة بالأهداف: MANAGEMENT BY OBJECT

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة. وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة، لذلك بين الرئيس والمرووسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرووسين إلى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها.

"قام (بيتر دركر) في عام ١٩٥٥م بصياغة مصطلح الإدارة بالأهداف، ونادى بالتركيز على الأهداف بدلاً من التركيز على الإجراءات - أي التأكيد على أهمية إنجاز الأشياء بدلاً من التأكيد على مناقشة كيف يتم عمل هذه الأشياء " (فونتانا، ١٩٩٥م، ص ٧٠).

وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرءوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.

ويعرف (هاينز، ١٩٨٨م، ص ١٠٧) الإدارة بالأهداف بأنها " عملية الاجتماع مع المرؤوسين في بداية مشروع أو فترة عمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها ". ويشير (حريري، ١٤٢٠، ص ٤٣) إلى أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة يقصد به الربط الوثيق بين الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وما يوضع لها من أهداف أو هي نظام يمكن للمؤسسة عن طريقه أن تحدد ما تريد تحقيقه، مع ضرورة تقويم ما يتم إنجازه قياسياً إلى هذا الذي تم تحديده. كما يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف " باعتباره نظاماً للتخطيط والإشراف معاً".

وقد لاقت فكرة هذه الأسلوب رواجاً كبيراً في عقدي الستينات والسبعينات بصفة خاصة ، ولدى الرواد الأوائل في الكتابة فيها تجلية لمفهومها وتحليلاً لأساسها وفلسفتها وبياناً لعملياتها.

ويتفق منهج الإدارة بالأهداف بالمنهج العلمي في إدارة الوقت من ناحية تحديد أهداف معينة يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

ومن المزايا التي حققها تطبيق منهج الإدارة بالأهداف في المنظمة أو المؤسسة العامة يأتي على رأسها استغلال الوقت بفعالية تامة، ومن ثم زيادة الإنتاج مع رفع الروح المعنوية للأفراد، وتقوية العلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين والتشخيص الجيد لمشكلات العمل ووضع الحلول لها، وتطوير كل من العمل والأفراد. خطوات الإدارة بالأهداف:

حدد (سلامة، ١٩٨٨م، ص ١٦١) أربعة خطوات رئيسية للإدارة بالأهداف هي:

١- يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصوراتهِ عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى، بحيث تشمل وضع الأهداف العملية والشخصية .

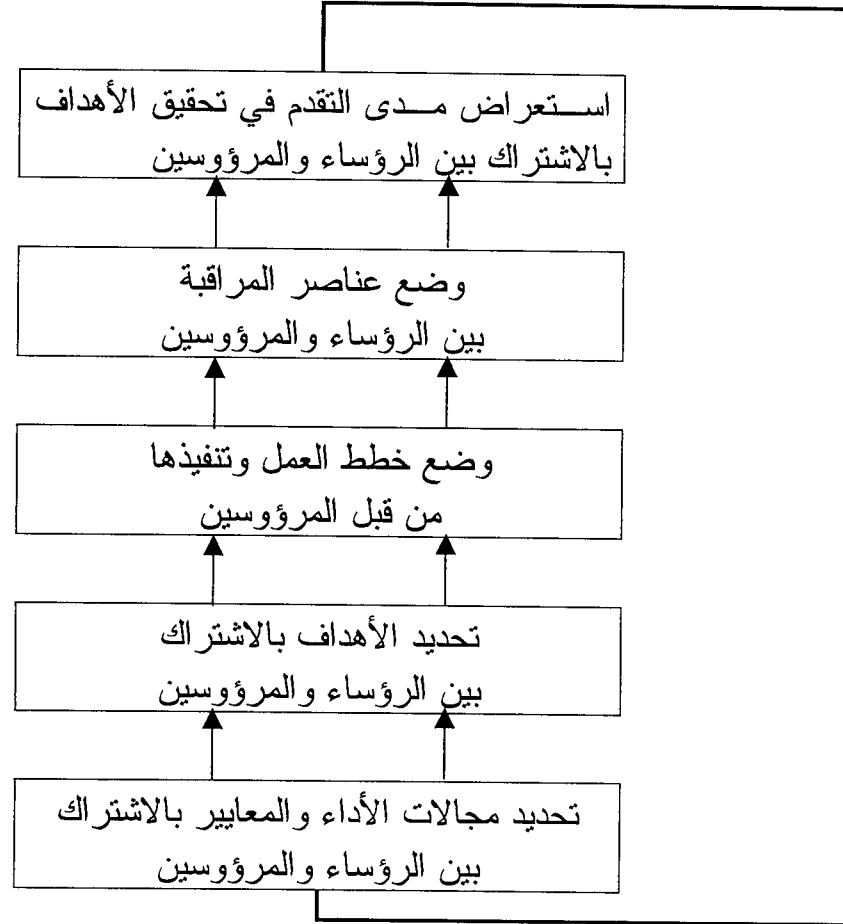
٢- يجتمع الرئيس مع المرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة لها.

٣- تنفيذ المهام والواجبات التي تم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

٤- تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقاً.

وقد تختلف خطوات الإدارة بالأهداف باختلاف المهتمين بها وخبراتهم وفلسفتهم

وقد وضع (درة، ١٤٠١، ص ١٤) نموذجاً للإدارة بالأهداف ويتكون من خمس خطوات تتضح في الشكل التالي:



شكل (٢)
الإدارة بالأهداف

وبتحليل هذا الشكل للإدارة بالأهداف، تبين أن مجالات الأداء والمعايير، هي الأساس الذي يبنى عليه تحديد الأهداف، والذي يتم بناءً على مبدأ المشاركة بين العاملين في المنظمة. وبناءً على تحديد هذه الأهداف يتم وضع خطط العمل وتنفيذها مع ضمان توفير عناصر الرقابة سواء من المديرين أو الأفراد.

وفي نهاية الأمر تمثل الخطوة الأخيرة لأسلوب الإدارة بالأهداف، تقييماً لمستويات تحسين الأداء، ومدى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة ككل .

مما سبق يتضح أن الإدارة بالأهداف تعتبر فلسفة إدارية حديثة، ونموذج يحقق إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وطرق تنفيذها مع رؤسائهم والاشتراك في عملية التخطيط لمنظمتهم، الأمر الذي يحقق نوعاً من الرضا النفسي، والشعور بالانتماء للمنظمة، وهذا يساعد في الارتباط بين العاملين ورؤسائهم وتوجيه طاقاتهم للإبداع وخدمة منظماتهم والإدارة بالأهداف تساعد في تحديد الأدوار لكل المستويات الإدارية، وتحديد المسؤولية، وكذلك في النظم الرقابية وفي الرقابة الذاتية والموضوعية بواسطة العاملين أو المرؤوسين أنفسهم والإدارة بالأهداف تساهم بربط روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل بشكل جماعي كما تهيئ لهم فرصة التطوير والنمو الذاتي وتحسين وتحسن أدائهم.

والجدير بالذكر " أن تركيز هذا الأسلوب في الإدارة على تحديد الأهداف أو على نتائج معينة يسعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة. يتفق تماماً مع المنهج العلمي المطلوب في إدارة الوقت، والذي يركز أيضاً على ضرورة تحديد الأهداف العملية والشخصية التي يسعى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة. والواقع أن تفصيل خطوات الإدارة بالأهداف تعمل على توضيح كيفية الاستفادة من الوقت بشكل أفضل واستغلاله الاستغلال الأمثل " (فهمي، ومحمود، ١٤١٤هـ، ص ٤٠٩).

إذ يؤكد علماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي منظمة وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط، حيث يتضمن التخطيط تخطيطاً مسبقاً لنشاط الغد لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، وإعداد استراتيجيات لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد، وتحديد الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحقيق أهدافهم من خلال

تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة كاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرن بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد" (عيسان، ١٩٩٢م، ص ١٣).

وخلاصة القول أن الإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والتنفيذ ويترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت واستثماره الاستثمار الأمثل.

٣- الإدارة بالمشاركة Participate Management :

من الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية حين يتم إشراك العاملين في الإدارة وإتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسئولية التخطيط والتنفيذ، وفكرة اشتراك العاملين في الإدارة قد روج لها من الدول المختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة. "واشتراك العاملين في الإدارة ذو فاعلية ملموسة من وجهة نظر الإدارة السليمة" (عبد المجيد، وفهمي، ١٩٧٠م، ص ٥)

ويختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين والكتاب ومتطلباتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. حيث يذكر (التويجري، والبرعي، ١٩٩٣م، ص ٢٥٣) " أن الإدارة بالمشاركة هي مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار في الأمور التي تؤثر على وظائفهم ". وتعرف الإدارة بالمشاركة أيضاً " بأنها إدماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسئوليات المنوطة بها" (الخضراء، ١٩٨٦م، ص ١٣).

وتعرف أيضاً بأنها هي مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجبها العاملون فيها القرارات الخاصة بالإنتاج وتقدير ظروف العمل (النعيمي، وعبد الهادي، ١٩٩٠م، ص ١٤٧).

ويشير (خليفة، ١٩٨٣م، ص ٩٤) إلى أن الإدارة بالمشاركة هي عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة

جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة بوعي وإندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها.

ويتضح من المفاهيم السابقة أن تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرار، حيث من الحقائق المسلم بها أن صناعة القرار عملية جماعية، يشترك فيها مع صاحب سلطة إتخاذ القرار أفراد آخرون، فالعقل البشري مهما كان نضجه وذكاؤه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحيط بكل جوانب أو أبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم أو بحلول تلك المشكلات، وعلى هذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة "وكثيراً من القرارات الإدارية - بل معظم القرارات - لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية، وهو الأمر الذي يدعو إلى وجود مساهمة المرؤوسين والمستشارين والخبراء المعنيين بأبعاد تلك القرارات المختلفة وأثارها، فضلاً عن يعينهم القرار بصورة مباشرة" (شهاب، ١٩٩٥م، ص ٢١١).

وقد نما مفهوم الاشتراك في الإدارة نتيجة عاملين هما:

◀ شعور العمال بالحاجة إلى التعاون مع المدير .

◀ اعتراف الإدارة بمبدأ التعاون بين المدير والمرؤوسين. (عبد المجيد، وفهمي، ١٩٧٠م، ص ١٢).

"ومن الأدوار المهمة التي يقوم بها المديرون هو عملية إتخاذ القرارات ولذا فهم يهتمون بتحقيق المشاركة في دراسة المشكلات وتحديد المسار السليم لحلها . ويظهر ذلك بصفة خاصة في النواحي التي ترتبط بتحقيق تعاون الموظفين في تنفيذ السياسات الإدارية ." (المسيليم ، ١٩٩٨م ، ص ١١٢).

والمشاركة في إتخاذ القرار هي لب الإدارة بالمشاركة لأنها تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وتخلق جواً من المودة والتفاهم بين العاملين جميعاً بما فيهم المدير .

كما أن تزايد المطالبة بتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة هو تأكيد على أن حل مشاكل النظم المختلفة واستمرارية تحقيقها لأهدافها يقوم على قناعة فحواها أن الأفراد

يريدون أن يكونوا على معرفة بما يدور في مؤسساتهم وأن يكون لهم تأثيرهم على قراراتها المتعلقة بهم ولاشك أن الأفراد الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع قرارات مؤسساتهم ستتوافر فيهم دافعيه أكثر ومعرفة أعمق، مما تنعكس آثاره إيجابياً على تحملهم لمتطلبات هذه القرارات وإنتاجية الفرد بالدور الذي يمارسه تكون أعلى من بيئة ديمقراطية يسودها نظام إتصال فعال يوفر له فرص مشاركة إيجابية فاعلة (الطويل، ١٩٨٥م، ص ٢٤٢).

ويتضح مما سبق عرضه أن أسلوب الإدارة بالمشاركة يعتمد بصفة أساسية على الممارسات التربوية للأفراد داخل التنظيمات الإدارية المعاصرة وقناعاتهم بأهمية إسهام قرارات التنظيم في تحقيق أهدافهم الخاصة، مما يجعلهم يشاركون في صناعة وإتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وهو ما يحقق لهم الرضا النفسي والطمأنينة وإحساسهم بأهميتهم كأفراد أو كعاملين فاعلين في المنظمة.

وعلى ذلك فإن الأسس التي تبنى عليها الإدارة بالمشاركة تحقق في النهاية ممارسات تربوية لأفراد التنظيم توجههم نحو تقبل التغيير والمشاركة في إحداثه وذلك حينما يشتركون في إتخاذ القرارات المرتبطة بتغيير سياسات العمل وإجراءاته، ومن ثم فإن هناك أساليب متعددة للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها. ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

◀ أسلوب (دلفاي) Delphi Technique :

أتى هذا الإسم من معبد (دلفاي) اليوناني الذي كان يذهب إليه الناس بحثاً عن معلومات المستقبل، وهو يعتمد على تحديد ومناقشة البدائل غيابياً في اجتماع أعضائه غير الموجودين وجهاً لوجه ، وهم غالباً ما يكونون من أصحاب الخبرة وذوي الرأي. (أحمد، ١٩٩٦م، ص ص ١٩٤-١٩٥).

وأسلوب (دلفاي) يمثل الأساليب الكمية ويمكن أن يعرف بالتعريفات التالية :

- طريقة لتنظيم الإتصال بين مجموعة من الأفراد للتعامل مع المشكلة التي تواجههم من خلال القيام بعدة خطوات متتابعة.

- أسلوب في المسح للحصول على معلومات غير معروفة وتبادلها من خلال سلسلة من دورات (جولات) الاستبيان المتتابعة.
- التتابع المحكم من عبارات الخبراء المكتوبة المتكررة المتبادلة بالبريد بين أعضاء هيئة معدة.

- طريقة للحصول على إجماع آراء الخبراء.
- أداة للبحث تستخدم في مجالات الاختيار والتنقيب وجمع المعلومات من خلال استطلاع آراء مجموعة من الخبراء والمهتمين بالقضايا المدروسة عن طريق توجيه أسئلة لهم أو وصولاً إلى وجهات نظرهم وآرائهم، مما يساعد في تقدير الاحتمالات لاتخاذ القرار المناسب.

"ويستخدم هذا الأسلوب للحصول على زيادة في حصيلة الآراء والمعلومات من أي عدد من الخبراء في مجال تخصصاتهم من خلال ما يسمى بعملية التغذية الراجعة Feed Back وهي عملية إتصالية في الأساس تثري عملية إصدار القرار أو الحكم في الموضوع المدروس ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على إلغاء ما يسمى بنشاط اللجان الفرعية ويتحاشى المواجهات الشخصية مما يقلل من العوامل الذاتية التي تؤثر في إتخاذ القرار أو الحكم من قبيل الاقتناع الظاهر" (زاهر، ١٩٩٠م ، ص ٥٨).

أما (شهاب، ١٩٩٥م، ص ٢٣٥) فيقصد بأسلوب (دلفاي) أنه أسلوب يعمل على معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين عن طريق استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن إتخاذ القرارات النهائية، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وتلافي بعض عيوبها، وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار. ولما كان أسلوب (دلفاي) طريقة لتنظيم جمع وربط آراء مجموعة مختارة من الخبراء كان لهذا الأسلوب مكونات ثلاثة أساسية هي:

- استجابة متعددة لآراء أعضاء المجموعة يتم الحصول عليها بواسطة استبيانات وهذه الاستجابة فردية غير معروفة لدى الأعضاء الآخرين.

البناء وقد تعرض الباحث في أسلوب الإدارة بالمشاركة لأهمية الممارسات التربوية في إتخاذ القرار من جانب الأفراد أو العاملين في التنظيمات المعاصرة، وهي مشاركة تنتفي معها سلبيات فردية العمل الإداري أو إنفراد القائد أو المدير بإتخاذ القرار، وقد بين الباحث ذلك من خلال التأكيد على ميزات المشاركة في صنع القرارات، كما تطرق إلى الأساليب التقليدية والحديثة في عملية صنع القرارات والتي تسمح بتنمية الممارسات التربوية وتفعيلها نحو قبولها التغيير والتطوير التنظيمي وإحداثهما دون مقاومة، فالجميع قد أسهم بنصيبه من محصلة القرار النهائي.

ويعتبر مبدأ الشورى الذي شرعه ديننا الحنيف تأصيلاً لأسلوب الإدارة بالمشاركة وذلك في قوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨]. فالإدارة بالمشاركة إدارة ديمقراطية تحمي المنظمة من انحراف المديرين وانفرادهم بالسلطة، ويحمي المديرين أنفسهم من انفرادهم بتحمل كامل المسؤولية في إتخاذ القرارات، وهو ما يشكل نوعاً من الرقابة الذاتية، ويحقق للمنظمة نوعاً من الاستقرار وارتباط العاملين بمنظمتهم الإدارية بالمشاركة من شعور بالانتماء وحفزهم على بذل مزيد من الجهد والنشاط.

(٤) الإدارة الذاتية Self-Management

"يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية، بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد، وينظر إلى الإدارة الذاتية على أنها قضية فردية بالدرجة الأولى هي تعتمد على مستوى دافعيه الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى توفير بيئة تطويرية مناسبة يساهم بها ويشجعها مسئولو المنظمة، وتعتمد الإدارة الذاتية على مقومات عديدة من أهمها المحافظة على التكوين الجسمي السليم، وتوفير بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد، وكذلك توفر بعض المعارف والمهارات كمهارة إتخاذ القرارات وحل المشكلات، وغيرها من المهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين، يضاف إلى ذلك توفر مرونة كافية تتيح للفرد التأقلم والتكيف البيئي والإنساني مع التغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري" (سلامه، ١٩٨٨م، ص ص ١٦٣-١٦٤).

وأسلوب الإدارة الذاتية يدفع الإداري أن يطور نفسه وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها وقيمتها ويعمل على تطويرها. "ولكن قبل البدء في التطوير الذاتي لابد أن يتعرف المدير على ذاته فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين ولإدارة الآخرين بكفاءة وإقتدار، وكذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يمتلكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية" (علاقي، ١٤١٢ هـ، ص ١١٣).

وأوضح (سلامة ، ١٩٨٨ م، ص ١٦٤) أن " أهمية الإدارة الذاتية كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت حيث تركز الإدارة الذاتية على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها، في سبيل تحقيق هذه الأهداف ".

وتتيح الإدارة الذاتية الفعالة إمكانية تطوير وتنمية قدرات ومهارات الإداري، من خلال الأساليب التدريبية الجماعية أو الفردية، كالتقييم الذاتي أو التطوير الذاتي أو الاستفادة من تجارب الآخرين وغيرها الكثير.

تساهم الوسائل والأساليب التطويرية عند رفع مستوى إنتاجية الإداري وتطوير أساليب عمله وتنظيمه لأعماله ونشاطاته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن.

ويتضح من ذلك أن الإدارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي وهو مسئولية ذاتية، ولأن التطوير الذاتي هو مسئولية الفرد ، فمن الواجب على مدير المنظمة، باعتباره العقل المدبر لها أن يخصص جزءاً من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لزيادة معلوماته والإطلاع على المعارف الحديثة وإكتساب المهارات الجديدة بغية تطوير الأداء الفردي والمنظم واستغلال الموارد والامكانات المتاحة بشكل أفضل. وحيث تتبع الحاجة إلى التطوير الذاتي من عدم الرضا عن الوضع الوظيفي الحالي، أو الخوف من التخلف الوظيفي أو لتحقيق مستوى أفضل من الأداء والإنتاجية.

ويتناول الباحث الإدارة الذاتية من خلال محورين أساسيين هما:
المفهوم، المتطلبات، كالاتي:

مفهوم الإدارة الذاتية :

تتميز الإدارة الذاتية باستمرارية وشمولية مضمونها الذي يعني — بصفة عامة — فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة الأنشطة التي يقوم بها، والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

"فالإدارة الذاتية تماماً كإدارة الوقت، من حيث عدم إقتصارها على شخص دون الآخر، أو على نشاط دون غيره، أو على زمن دون زمن آخر، فالمدير الناجح والفعال هو الذي يحاول التعرف على الإمكانيات والقدرات والمواهب المتاحة لديه ويقومها ويعمل على تطويرها، كما يعمل على زيادة مرونته بالتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وبفعالية مرتفعة "(فهمي، ومحمود، ١٤١٤هـ، ص ٤١٠).

ويتطلب هذا العصر قيادات إدارية تتوفر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة والأشكال والأنماط الجديدة مع التنظيمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع ونمط القيادات الصالحة لإدارة التنظيمات الحديثة هم أولئك الذين يعرفون تحقيق الأهداف المرجوة.

ويتضح لنا أيضاً أن الوسائل والأساليب التطويرية تسهم في رفع مستوى أداء وإنتاجية المدير، وفي تطوير أساليب عمله وتنظيم أعماله وأنشطته وزيادة فعاليته في تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد وبالتكلفة الأقل وبالجهد الممكن من أجل مسايرة روح العصر.

متطلبات الإدارة الذاتية:

تتطلب الإدارة الذاتية عدة متطلبات تتمثل فيما يلي:

- إجادة الأداء في الوظيفة الحالية إجادة تامة، وهذا يتطلب أن يكون المدير على علم بمتطلبات وظيفته الفنية والإدارية والسلوكية، وأن يقوم بتقييم ذاتي لأدائه لتلك

المتطلبات، وذلك لتحديد نواحي القوة والضعف في أدائه. كما يمكن الاستعانة هنا بتقييم الأداء الرسمي، والاختبارات الذاتية، وإرجاع الأثر من الزملاء والمرؤوسين، فالهدف الرئيس من هذه المرحلة هو أن يحدد الفرد ما يريد أن يطور.

- مواكبة التغيير التكنولوجي في الوظيفة بتجديد المعرفة والمهارات وهذه المرحلة ضرورية لأن عدم مواكبة التغيير يؤدي إلى التخلف الوظيفي. وتتطلب هذه المرحلة أن يكون المدير ملماً بما يستجد في مجال وظيفته من خلال الإطلاع والتعامل مع الخبراء من الجمعيات المهنية وحضور الندوات واللقاءات العلمية.

- وضع أهداف المستقبل الوظيفي وتحديد أهداف التطوير والنتائج المراد الوصول إليها بعملية التطوير الذاتي والعمل على تحقيق هذه الأهداف بالدراسة والتدريب والإفادة من المعلومات المتوفرة من تقييم الأداء الوظيفي لتعديل السلوك والاتجاهات وتنمية المهارات.

- وضع خطة للتطوير الذاتي وتشمل:

- مجالات التطوير مصنفة ومرتبة في تسلسل منطقي حسب الأهمية.
- جدول زمني لعملية التطوير تتوفر فيه المرونة التي تسمح بتعديله كلما طرأ ما يستوجب ذلك.

• المواد المطلوبة لتنفيذ الخطة .

- تنفيذ خطة التطوير الذاتي بعد اختيار أفضل الوسائل لتحقيق أهدافها ومن هذه الوسائل البرامج التدريبية وبرامج الحاسب الآلي ، وأشرطة الفيديو والدراسة بالمراسلة والندوات والمؤتمرات والإطلاع على الدراسات والمجلات المهنية المتخصصة " (علاقي ، ١٤١٢هـ ، ص ص ٧٣-٧٦) .

وتعني إدارة الوقت إدارة أنفسنا حيث يسجل الفرد منا كيف يمضي وقته وهو يقوم بالعمل وبعدها يستطيع عند إنتهاء المدة أن يحد من مضيعات وقته بشكل أفضل، كما تعني إدارة الوقت أن يعمل الإنسان بذكاء أكثر لا بجهد أكثر (ماكينزي ، ١٩٩١م، ص ٤٩٣).

ويتضح مما سبق أن أهمية الإدارة الذاتية باعتبارها أسلوباً من أساليب إدارة الوقت تبدو من خلال التركيز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومعرفة الأنشطة التي يقوم بها، والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف مستعيناً في ذلك بإقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه ، وكذلك تحقيق إتصالات فعالة بينه وبينهم.

ويتبين من العرض السابق من أسلوب الإدارة الذاتية تأكيد مضمونها على أهمية العنصر البشري وممارساته التربوية في التنظيمات المعاصرة ، فالمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يعرف نفسه ويقدر إمكانياته وقدراته، ويوازن بينها وبين طموحاته وآماله، كل ذلك في إطار من العمل على تحقيق أهداف المنظمة ككل.

كما أن الممارسات التربوية تتطلب أساساً وضروري لأسلوب الإدارة الذاتية والتي من الضروري أن يعمل المدير الناجح على تطويرها وتنميتها وذلك من خلال تحليل المواقف الإدارية إلى عناصرها واستخراج النتائج المحتملة لها.

كما يتيح أسلوب الإدارة الذاتية وممارساته التربوية مواكبة التغيير وإحداثه وذلك من خلال تجديد المدير لمعارفه ومعلوماته حول المستجدات من الفكر الإداري المعاصر، وهو ما يجعله قادراً على وضع أو طرح أهداف مستقبلية للتطوير التنظيمي من جانب، والتطوير الذاتي من أجل تنمية مهاراته الإدارية من جانب آخر.

كما يؤكد العرض السابق لأساليب إدارة الوقت على أن العنصر البشري هو العنصر الحاكم للعمل الإداري داخل المنظمات المعاصرة، وهو ما يشير إلى أن منظمات الأعمال عامة تتحول من منظمات إدارية إلى تنظيمات مجتمعية وتمثل الممارسات التربوية للأفراد في التنظيمات المجتمعية وجوداً مباشراً ومهماً للعامل أو العنصر الإنساني الذي يعمل على تطوير وتنمية هذه التنظيمات.

وبذلك يمكن القول أن أساليب إدارة الوقت هي تعبير عن الممارسات التربوية للقيادة أو المديرين في المنظمات المعاصرة محددة بالقيم التي يؤمنون بها وإتجاهاتهم نحو العمل داخل هذه المنظمات، وكذلك فإن الممارسات التربوية للأفراد لا يحكمها فقط الأنظمة واللوائح، بل تفسرها قيم المديرين وإتجاهاتهم أيضاً نحو هذه الممارسات.

وعلى هذا فإن الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت تتمثل فيما يلي :

١- إتخاذ القرار الرشيد ٢- الاتصال الفعال ٣- العلاقات الإنسانية الجيدة

ثالثاً: الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت:

تناول العرض السابق، وإدارة الوقت المفهوم والأهمية، وكذلك أساليب إدارة الوقت والتي تتمثل في: أسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الإدارة الذاتية. وذلك من خلال التأكيد على مفاهيم هذه الأساليب ومبادئها الرئيسية وشروط تفعيلها في التنظيمات الإدارية المعاصرة وأنهى الفصل إلى أن هناك عدة ممارسات تربوية لأساليب إدارة الوقت من حيث أنها تعبير عن الممارسات السلوكية التي يمارسها الأفراد (المديرين أو القادة) في المنظمات الإدارية المعاصرة باعتبارها تنظيمات مجتمعية، يؤثر فيها العنصر البشري تأثيراً مباشراً، ويعطيها نمطها أو طبيعتها التنظيمية وذلك من خلال القيم التي يؤمن بها الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل في منظماتهم.

المحور لأهم هذه الممارسات التربوية كما يلي:

١- إتخاذ القرار:

يشير (حري، ١٤٢٠هـ، ص ٨٨-٨٩) إلى أن القرار هو "اختيار بين بدائل مختلفة، وأن القرار عملية ذهنية (عقلية) بالدرجة الأولى تتطلب قدراً من التصور والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية، والبعد عن التحيز والتعصب أو الرأي الشخصي البحت"، وقد أكد كثيرون أن عملية إتخاذ القرارات هي جوهر عملية الإدارة وأن العمليات والأنشطة الإدارية هي سلسلة من القرارات فالسياسات ما هي إلا نتاج قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين والإجراءات هي الأخرى تأتي نتيجة قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة، والبرامج الزمنية هي قرارات ترتبط بمواعيد تنفيذ مختلف مكونات العمل.

وتعني كلمة قرار البت النهائي، وهو الأداة المحددة للصلاحيات بشأن ما يجب عمله وما لا يجب عمله، والقرار يعد ترجمة لهدف وسياسة المنظمة وتحديد لأسلوب تحقيق المصلحة العامة التي يبتغيها مضمون القرار، وعلم الإدارة يهتم بعملية صنع

واتخاذ القرارات الجيدة الرشيدة التي تسهم في تحقيق أهداف الإدارة وبهذا فإن القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.

وكذلك يشير مصطلح القرار إلى " أنه عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار وفحص العوامل المرتبطة بما يعرف باختيار السياسة، كما تشمل هذه العملية الكشف عن القيود التي تواجه عملية الاختيار بين البدائل وفحص المقدمات والأسس التي تبني عليها اتخاذ القرار ويؤكد هذا المفهوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك عملية الاختيار بين البدائل المتعددة أمام متخذ القرار والقيود التي تواجهه والمتصلة بكل بديل من هذه البدائل " (عيد، ١٩٩٢، ص ٥٤).

ومن التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار، يتضح أن القرار هو اختيار البديل الأمثل أو المناسب الذي يحقق الأهداف، ويحل المشكلة التي تواجه متخذ القرار، ومن ذلك فإن اتخاذ القرار السليم " الرشيد " يتطلب عدة خطوات أو مراحل أو عمليات هي كلها مسميات لأنشطة أو ممارسات يقوم بها صاحب سلطة اتخاذ القرار. وفي ذلك يشير (سالم، وآخرون، ١٩٨٢م، ص ١١٤) إلى أنه " لاتخاذ القرار السليم لابد من تحديد المشكلة وتعريفها تعريفاً واضحاً ثم تطوير البدائل المتاحة للفرد وجمع المعلومات المتعلقة بكل بديل من البدائل حتى يضمن اختيار أفضل البدائل، وهذا لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي عند هذا الحد إذا لابد من القيام بمتابعة تنفيذ القرار للتعرف على أية انحرافات وتصحيحها".

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الهامة إن لم تكن أهمها على الإطلاق، وتعتمد هذه العملية على " أنها مهارة ذهنية أو فكرية وقدرة إبداعية يفترض توفرها في الإداري ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها ووضع اقتراحات معينة لحلها وتقييم هذه المقترحات واختيار أنسبها لحل المشكلة" (أندرو Andrew، ١٩٨٣م، ص ٣٦).

ويشير (سلامة، ١٩٨٨م، ص ٨٦-٨٨) إلى " أنه مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة يفترض أن يكون الإداري قد وصل خلالها إلى القرار المناسب لحل المشكلة والحقيقة أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات على المستويات الإدارية

مماثل في الوقت المحدد لاتخاذ القرار وبشكل عام يمكن النظر إلى هذه الاختلافات من ثلاث زوايا هي:

- اختلاف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية.
 - اختلاف توزيع الوقت المحدد لاتخاذ تبعاً لاختلاف درجة المشاركة في القرار.
 - اختلاف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعاً لاختلاف النمط القيادي في المنظمة".
- ومن العرض السابق للمفاهيم المتعددة لعملية اتخاذ القرار يتضح أن هناك عناصر رئيسية تجمع بينها هي:
- تأكيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ارتباط عملية اتخاذ القرار بحل المشكلات الإدارية بكافة مستوياتها وتحقيق أهداف المنظمة ككل.
 - تأكيد مفهوم عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل.
 - المدخل النفسي لاتخاذ القرار باعتباره عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى تتطلب القدرة على المبادأة والإبداع في حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرجوة.
 - ارتباط اتخاذ القرار باعتباره عملية بالوقت وذلك من حيث أن تناول أي تنظيم رسمي لعملية اتخاذ القرار، تتضمنه سلسلة من المراحل والخطوات المتتالية والتي تغطي المدى الزمني لتطبيق هذه الخطوات والانتهاؤها منها.
- وبناءً على العرض السابق لعملية اتخاذ القرار في المنظمات المعاصرة يتضح أنها تعني - وبصفة أساسية - الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة، ويرتبط بمفهوم الاختيار والمفاضلة تعدد مراحل عملية اتخاذ القرار من: صنع القرار، وطرح البدائل المختلفة، واتخاذ للقرار (اختيار البديل الأمثل)، وتنفيذ للقرار ومتابعة التحول إلى خطط أو برامج عمل محددة وتنفيذ هذا القرار.
- وكذلك يمكن القول بأن الممارسات التربوية لمتخذي القرار تجمع بين القدرة العقلية (الذهنية) والتي تعبر عن المبادأة والإبداع في معالجة المشكلات الإدارية والوصول إلى حلول جديدة أو مغايرة لها، وبين المشاركة كمبدأ أساسي في عملية اتخاذ القرار.

ويعنى ذلك أن اتخاذ القرار في أي منظمة معاصرة سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات خدمات إنما ينصرف إلى مهارة اتخاذه في الوقت المناسب وبالكيفية العلمية التي تبني على خطوات التفكير العلمي، بالإضافة إلى الاستعانة بالآليات والتقنيات الحديثة التي توصل إلى تطبيقها الفكر الإداري المعاصر من خلال دراسات وبحوث تطبيقية في مجالي تحليل النظم وبحوث العمليات.

وعلى الرغم من زيادة الاهتمام ، والاعتماد على التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرار إلا أنه يظل الأمر متأثراً بأهمية الممارسات الإدارية للعنصر البشري في المنظمات المعاصرة.

من العرض السابق لعملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري المعاصر يمكن تناول أهم الممارسات التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية لعملية اتخاذ القرار فيما يلي:

﴿ أن يقوم مدير الإدارة بتحديد المهمة، القدرات المطلوبة لها، وقدرات المفوضين والنتائج المتوقعة، وتشجيعهم على أداء المهمة بإتقان.

﴿ أن يقوم مدير الإدارة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن لا يفوض أياً من مروضيه بالمسائل المتعلقة بالتخطيط ورسم السياسات والأمور المالية.

﴿ أن يقوم مدير الإدارة بتحديد أهداف إدارته وترتيبها حسب أولوياتها، وتحديد الأدوار والمسؤوليات للمروضين لتحقيق هذه الأهداف، والتحقق من إنجاز هذه الأهداف وتقويمها.

﴿ أن يقوم مدير الإدارة بإشراك المروضين في تحديد أهداف الإدارة، والتخطيط لإنجاز هذه الأهداف، وإشراك المروضين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة، وتكوين لجان لبعض هذه الأعمال.

﴿ أن يقوم مدير الإدارة بالتخطيط لأعمال الإدارة، وتحديد وقت لإنجاز هذه الأعمال والالتزام به.

﴿ أن يقوم مدير الإدارة باستثمار الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية.

« أن يقوم مدير الإدارة بتطوير ذاته ومروسيه لتحقيق أداء أفضل واستغلال الوقت الاستغلال الأمثل.

٢- الاتصال :COMMUNICATION

الاتصال ضرورة حتمية لا يستغني عنها مجتمع من المجتمعات البشرية وكانت الثورة الأولى في وسائل الاتصال متمثلة في اختراع (جوتنبرج) للطباعة في منتصف القرن الخامس عشر. وقد ساهم هذا التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه في الواقع نتيجة لسرعة تداول الأنباء وانتقال المعلومات والآراء. ولقد قيل أن العالم أصبح الآن أشبه بقرية إعلامية وقد لعبت وسائل الاتصال الجماهيرية دوراً كبيراً في نقل الثقافات المختلفة بين مجتمعات العالم وتقريب المسافات الفكرية وتحطيم الحواجز المصطنعة (عجوه وآخرون ١٤١٢هـ، ص ١٣).

ويعرف (زويلف، والعضايلة، ١٩٩٦م، ص ٢٧٩) الاتصال بكونه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها من جميع الأطراف المعنية في الأمر ولذا فإن الاتصال وفق هذا التعريف هو:

« تبادل للمعلومات بشأن الحقائق والأفكار والانفعالات .

« تبادلاً مشتركاً بين الأفراد.

« لتحقيق مفهومية مشتركة حولها .

ويشير (الطويل، ١٩٨٥م، ص ٢٢٦-٢٢٨) إلى أن الاتصال عملية دينامية التي يؤثر فيها شخص ما على مدركات شخص آخر وتعنى من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية والاتصال كذلك عملية تفاعلية يثار المعنى فيها من خلال إرسال واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية.

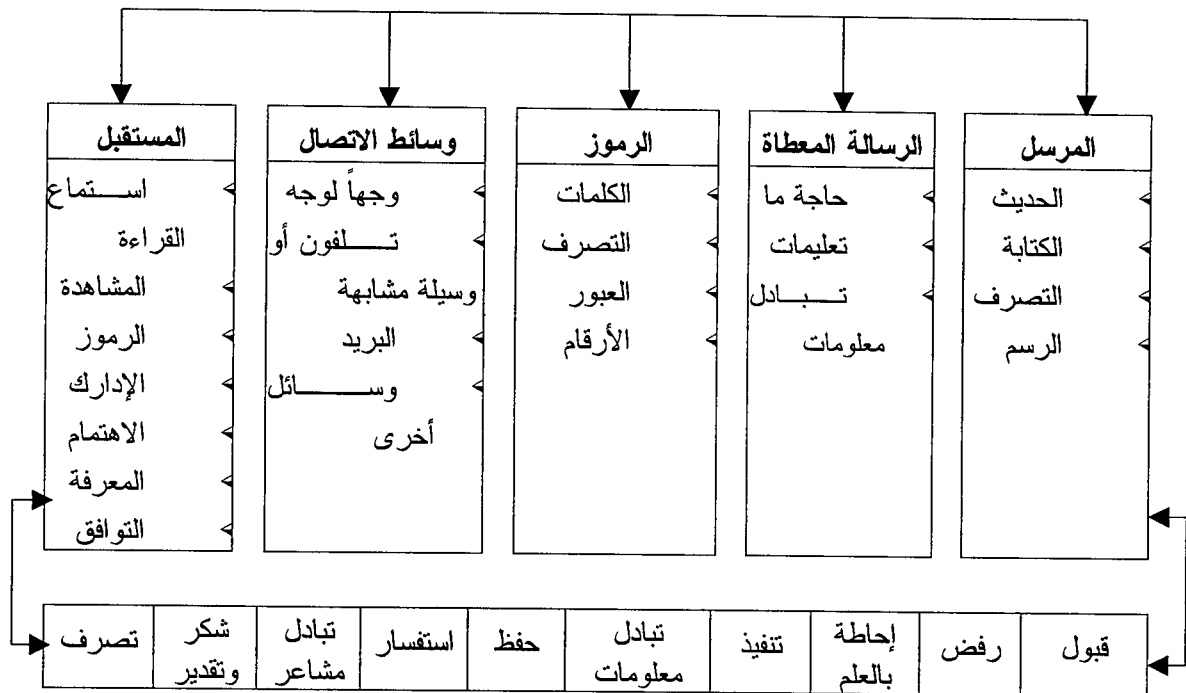
والاتصال هو عملية نقل وتبادل للأفكار والمعلومات للآخرين وإشراكهم بها بقصد تحقيق أهداف معينة لذا فإن الاتصال يركز على أمرين هامين هما:

١- نقل المعلومات والأفكار.

٢- وتحقيق الأهداف. (حريري، ١٤٢٠هـ، ص ٨٣).

كما أضاف (منصور، ١٤١٩هـ، ص ٢٢) إلى أن تعريف الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصيين أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي حدوث التبادل وأن يتم بين شخصين أو أكثر، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات من المرسل والذي يقوم بإعداد الرسالة والتي تتضمن المعلومات والأفكار التي يريد توصيلها للمتلقى من خلال وسيلة أو قناة اتصال، وأخيراً التغذية العسكية والتي هي رد الفعل أو الاستجابة التي تصدر عن المستقبل. ومن ذلك يمكن تحديد عناصر الاتصال في: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية العسكية.

ويبين شكل (٣) مفهوم عملية الاتصال كما يطرحها (عامر، ١٩٨٦م، ص ٤٢)، كما يلي:



(تغذية عكسية) رد الرسالة شفهي أو غير شفهي أو تصرفي أو أي تبادل وتوافق بينهما

شكل (٣) مفهوم عملية الاتصال

ويوضح شكل (٣) العناصر الخمسة لعملية الاتصال، كما أنه يحدد رد الرسالة باعتباره التصرف النهائي، أو الناتج لعملية الاتصال، ويستخدم عامر في ذلك مفهوم

المعلومات المرتدة من مفاهيم نظرية النظم والتي تشكل عملية الاتصال على أنها نظام مفتوح، تعمل فيه المعلومات المرتدة على تنمية وتطوير عملية الاتصال.

وتشير الأسهم في الشكل السابق إلى اتجاه تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل كعنصرين أساسيين في عملية الاتصالات، وكذلك اتجاه المخرجات وتحولها مرة أخرى إلى مدخلات لتعديل أو تغيير تصرفات أو الممارسات التربوية في عملية الاتصالات للمرسل.

وتتم الاتصالات بشكلين كما يلي :

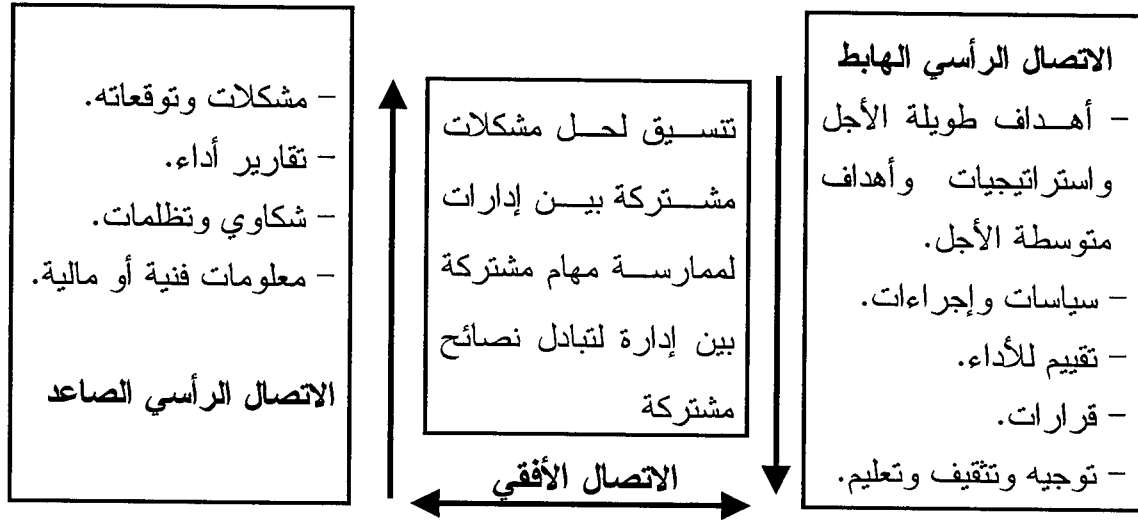
◀ الاتصالات الرسمية :

وهي اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة.

ويوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة وما يتعلق بالجوانب والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين.

وتتبع الاتصالات الرسمية البناء الرسمي للنظام وقد تكون قنواتها طويلة هابطة أي من القمة إلى القاعدة ، أو طويلة صاعدة أي من القاعدة إلى القمة أو عرضية جانبية أو قطرية.

كما يوضحها (مصطفى، والنايه، ١٤٠٦هـ، ص ٣٥٥) في شكل (٤) التالي:



شكل (٤)

شبكة الاتصالات الإدارية (الاتصالات الرسمية)

الاتصالات غير الرسمية :

وهذه اتصالات موجودة في كل النظم الاجتماعية وتتعايش جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية. وهي تلك الاتصالات التي يتصل العاملون مع بعضهم البعض لا يحكم أعمالهم في أي نظام تتوافر أمامهم فرص ممارسة اتصالات غير رسمية، وتشكل استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي، فتشكل تجمعات الاتصال وتبادل المعلومات عبر التركيبة الشبكية لأية جماعة لا يمكن القضاء عليها أو إزالتها فإذا كبتت في مكان فإنها ستظهر في مكان آخر. وكما توجد جماعات عمل رسمية في كل منظمة يشملها

التنظيم الرسمي من حيث تقسم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات، فإنه توجد جماعات عمل غير رسمية فإلى جانب العلاقات والوظيفية فإنه توجد شبكة من العلاقات الإنسانية بين العاملين تؤثر على إنجازات الأفراد ودوافعهم وعلاقاتهم ببعض البعض وبالإدارة. ومن الأسباب التي تؤدي إلى تكون جماعات تلجأ إلى مزاوله الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- تسهيل التفاعل الاجتماعي .
 - الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة .
 - ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة .
- وحتى يحقق مدير الإدارة الأمنية اتصالاً فعالاً يشير (حريري، ١٤٢٠هـ، ص ٨٦) أن فاعلية الاتصال تعني النجاح في تحقيق الهدف من الاتصال وذلك بتحقيق الحد الأعلى من التأثير في سلوك الآخرين ومن هذه الشروط الواجبة:
- إعداد رسالة إعداداً جيداً ذا نوعية متميزة من المعلومات الصحيحة.
 - التأكد من وصول نتيجة الاتصال.
 - وضع الوقت بعين الاعتبار.
- وتحقيق مثل هذه الشروط يتوقف على عدد من الاعتبارات الأساسية التي لا بد من توافرها نذكر منها :

- المهارات الاتصالية.
 - وجود اتجاهات مواتية.
 - اعتبارات خاصة بكل من الرسالة والوسيلة.
- ويشير (سالم وآخرون، ١٩٨٢م، ص ٢١٣) إلى أن هناك أكثر من أسلوب يمكن استعماله لزيادة فعالية الاتصال وذلك بالقضاء على الصعوبات والحوجز التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال ومنها :
- بث الرسالة برموز سهلة وواضحة .

- الانتباه لبعض الاعتبارات السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي إلى زيادة الثقة والاحترام بينه وبين مرؤوسيه.
- التدقيق على عناصر عملية الاتصال أي تحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الإدارة الرئيسية ومحاولة كشف الصعوبات.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية.
- وبناء على خصائص الاتصال الفعال والتي تعمل على تحقيق الحد الأعلى من التأثير على سلوك الآخرين، وتفهمهم لمحتوى أو مضمون الرسالة في الوقت المناسب أو الملائم لاتخاذ القرار. ويشمل هذا القرار أيضاً الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في عملية الاتصالات الفعالة، حيث أن هناك عدة جوانب تعمل على تحسين عملية الاتصالات الإدارية منها. أن مدير الإدارة الأمنية عند استخدامه الاتصال فإن هناك عدة أمور يجب عليه مراعاتها لتحسين عملية الاتصال منها:
- ◀ نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة وبين المنظمة ومؤثرات البيئة الخارجية.
- ◀ حسن نظرة المدير إلى الآخرين من العاملين كنظرة صحية تتفق مع المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور الفكر الإداري.
- ◀ عدم حرص المدير على المعنى الرسمي الجاف للسلطة.
- ◀ تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات مع عدم اختصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات.
- ◀ عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي مع محاولة الاستفادة منها جنباً إلى جنب مع العلاقات الرسمية في تحقيق الأهداف المشتركة.

- ◀ الحرص على التنمية الذاتية في مواقف العمل كجزء من السلوك الإداري للمدير .
- ◀ المشاركة بين المدير والمرؤوسين في الإدارة من خلال الأهداف وتحقيق النتائج لتحقيق التكامل الفردي والجماعي .
- ◀ اهتمام المدير بإدارة الوقت وأهمية دراسة البدائل وتوزيع الوقت حسب الأولوية .
- ◀ التمتع بمهارات إنسانية تتعلق بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل .
- ◀ اتخاذ القرارات الإدارية السليمة مع الاعتماد على المعلومات السليمة في الوقت السليم لمزاولة تلك العملية الإدارية .
- ◀ التمتع بالقدرة على الإصغاء النشط والهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصالات .

- ◀ حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل .
- ◀ القدرة على التنسيق من حيث تبادل المعلومات مع الإدارات (عامر، ١٩٨٦م، ص ص ٣٦٢-٣٦٥) .

وتشير خصائص الاتصال الفعال إلى العديد من الممارسات التربوية التي على مديري الإدارات الأمنية أن يهتموا بها ، وبصفة خاصة اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية والتنظيمات غير الرسمية، وذلك تقليلاً للسمة الرسمية للسلطة، كذلك الاعتماد على المعلومات وتبادل الأفكار كمدخل أساسي لزيادة فعالية الاتصالات وتجنب أية معوقات أو صعوبات تحول دون تحقيق أهداف التنظيم سواء الرسمي أو غير الرسمي معاً، فإن معوقات الاتصال من أكثر الأسباب التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة ككل، كما أنها قد لا تؤدي إلى اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

ويوضح (علاقي، ١٤١٨هـ، ص ٤٢٨، ٤٣٢) إلى أن معوقات الاتصال تتمثل

فيما يلي:

- ١- لغة الاتصال
- ٢- البناء التنظيمي
- ٣- المركز الوظيفي والاجتماعي
- ٤- معارضة التغيير .

ومدير الإدارة الأمنية من مهامه الأساسية إنشاء واستغلال نظام للاتصال الفعال بينه وبين العاملين. كما أصبح من الواجب عليه أن يكون ملماً بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات وكذلك المشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة حتى يستطيع أن يقود مرؤوسيه ويوجههم إلى الأداء الجيد للعمل (مصطفى، والنابه، ١٤٠٦ هـ، ص ١٢٥).

وعلى مدير الإدارة الأمنية أن يدرك " بأن الاتصال الإداري هو وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة إلى مستوى التنفيذ وكذلك نقل المعلومات والبيانات الضرورية من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة في صورة تقارير ومذكرات واقتراحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ القرارات الفعالة إلى جانب المعاونة في التأثير في سلوك الأفراد والجماعات". (هاشم، ١٩٨١م، ص ٢٣٦).

كما أنه وسيلة التعريف بالأهداف ووسيلة لتوضيحها وشرحها لجميع العاملين وهو ضروري أيضاً لاتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالتنفيذ وتوزيع العمل وحل مشكلاته والوقوف على مدى تقدمه وتقويم نتائجه وتتبع المجهودات التي تبذل من أجل الوصول إلى الأهداف (أبو الوفاء، ١٩٩٥م، ٣٨٦).

وتبرز أهمية الاتصال في الإدارات الأمنية كعملية ديناميكية تفاعلية بين مدير الإدارة ومرؤوسيه من خلال النقاط التالية:

- ١- الاتصال وسيلة هامة للمدير لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية أو الانحرافات التي لم تكن متوقعة والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات (أبو الوفاء، ١٩٩٥م، ص ٣٩١).
- ٢- الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات المتوفرة ودقتها وتدفعها ووصولها في الوقت المناسب.

٣- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين المدير وجميع الموظفين، كما أنه مهم لتناول المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها (مصطفى، والنايه، ١٤٠٦ هـ، ص ١١٤).

٤- يحقق الاتصال التناسق في الأداء ويوفر المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة. إذ ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفرد إلى حد كبير بمدى فعالية الاتصال فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية أو غيرها التي يمكن إرجاعها فعالية عملية الاتصال.

٥- يساعد الاتصال أعضاء الإدارة الأمنية علي فهم أهداف وواجبات الإدارة وعلي التعاون فيما بينهم بطريقة بناءه من اجل تحقيق تلك الأهداف فهو أحد الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وأحداث التغيير في سلوك الأفراد.

٦- الاتصال يربط بين كافة وظائف الإدارات الأمنية عبر قنواتها الممتدة داخل التنظيم وخارجه.

٧- أن الاتصال يزود أفراد الإدارات الأمنية بالمعلومات والبيانات اللازمة والسياسات والخطط التي تحقق من خلالها الأهداف اللازمة لأداء أعمالهم في الوقت المناسب وبالجهد المطلوب وبالطريقة الصحيحة.

ومن العرض السابق لعملية الاتصال كممارسة تربوية لمديري الإدارات الأمنية تحقيقاً لإدارة الوقت بفعالية وكفاءة ، فإنه يمكن القول أن هذه الممارسات التربوية تكنسب أهميتها وخاصة من الإدارات الأمنية من خلال العرض التالي للتوجهات التي يجب على مديري الإدارات الأمنية أن يكونوا على إلمام بها ، ومن أهم هذه التوجهات ما يلي :

١- التوجه نحو إدراك قيمة التعرف على رغبات العاملين ومشاكلهم وردود فعلهم نحو مضامين سياسات الإدارة وأهدافها، والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم بغية السعي لتحقيقها تحقيقاً مشتركاً .

« التوجه نحو استخدام الاتصالات كوسيلة فعالة لتحديد مواقف العاملين واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، مما يؤدي إلى معرفتهم برأي الإدارة نحو مستوى أدائهم.

« التوجه نحو اعتبار الاتصال الجيد الآلية المناسبة لاتخاذ القرار الصائب مع ضمان وصول المعلومات وتدفقها في الوقت المناسب.

« وأخيرا التوجه نحو تغيير سلوك العاملين من خلال عملية الاتصالات، وذلك بمنح الأفراد المشاركة في اتخاذ القرار باحتياجاتهم ومطالبهم الشخصية.

٣ - العلاقات الإنسانية HUMAN RELATIONSHIPS

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية) التي أغفلت العنصر الإنساني في التنظيم الإداري، حيث قام أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية بالعديد من الدراسات التي تركزت حول الإنسان وسلوكه الإداري، وكشف عن العديد من الجوانب التي تفسر أنماط السلوك الإنساني في العمل.

وقد أيقظت المدرسة الكلاسيكية ونتائج دراستها رجال الأعمال، ولفقت أنظارهم إلى أهمية العنصر الإنساني في الإنتاج كما ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية باعتبار أن العامل هو المفتاح إلى زيادة الإنتاج" (الشنواني، ١٩٩٤م، ص ٥٠٦-٥١٢).

وتعتبر الأبحاث التي قام بها إيلتون مايو (Elton Mayo) في شركة ويسترن اليكتروك الأمريكية Western Electric بمثابة نقطة تحول الفكر الإداري وقد سميت التجارب التي قام بها بأبحاث هاوثرن (Hawthorne) وأصبحت أفكار (مايو) بمثابة مدرسة تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية، وكانت التجارب التي أجراها (مايو) مع فريق من معاونيه تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية، وتوصلت التجارب إلى ما يلي:

« أن جو الصداقة والانسجام يخلف نوعاً من المسؤولية الجماعية التي تحفز إلى العمل.

« كما عرفها (مصطفى ، والنابه ، ١٤٠٦هـ، ص ١٥١) " بأنها مجال من مجالات الإدارة يعني بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الإنسانية يوضحها (الشنواني ، ١٩٩٤ م ، ص ٤٩٩) كما يلي:

- أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
- أن تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.

ولا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توفر لديها أولاً أساس من العلم والمعرفة كأسس ونظريات العلاقات الإنسانية ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم سياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية.

"وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية، منها عقد الاجتماعات، وفتح الباب أمام الأفراد للمساهمة والمشاركة في الإدارة، ومنها حفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافأة التشجيعية، ومنها القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية (الشنواني، ١٩٩٤م، ص ٥٣٤) .

ويعلق رجال الإدارة أهمية كبيرة على مفهوم العلاقات الإنسانية وأهمية في تهيئة الجو أو المناخ المناسب لنجاح العمل في المنظمات الرسمية سواء كانت هذه المنظمات خاصة بالإنتاج أو الخدمات الملحقة، وعليه فإن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزاً إيجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه فالمدبر الذي يتوفر له مناخ سليم تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم وبالعكس إذا كان جو العمل

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- دراسات متعلقة بإدارة الوقت في المؤسسات التعليمية.
- دراسات متعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى نوعين هما:

◀ دراسات متعلقة بإدارة الوقت لدى المديرين في المؤسسات التعليمية.

◀ دراسات متعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية.

وتأتي على النحو التالي:

أولاً: دراسات متعلقة بإدارة الوقت لدى المديرين في المؤسسات التعليمية ويعرضها

الباحث كما يلي :

١- دراسة حسن ١٩٨٤م بعنوان:

"دراسة ميدانية لإدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية"

استهدفت الدراسة:

◀ التعرف على المجالات التي يصرف مدير المدرسة وقت الدوام الرسمي فيها.

◀ تسليط الضوء على المجالات التي يضيع فيها وقت مدير المدرسة ومحاولة

معرفة كمية ونسبة الوقت الضائع.

◀ تقديم المقترحات والتوصيات والحلول التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع،

وتزيد من الوقت المتوفر للعمل للمساهمة في سرعة إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

◀ ما المجالات والأعمال والأنشطة التي يقضي مدير المدارس وقت الدوام المدرسي

فيها ؟.

◀ ما الوقت الذي يقضي في كل مجال وعمل ونشاط؟.

◀ ما مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية على الوقت الذي يقضي في

مجال وعمل النشاط؟.

«ما الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في مجالات وأنشطة ليس لها علاقة بالعمل المدرسي؟»

«ما العلاقات التي قد توجد بين الأوقات التي يقضيها مديرو المدارس في المجالات والأعمال والأنشطة؟»

«كيف يمكن مساعدة المدير على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من وقت الدوام الرسمي؟»

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

«أن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية هي ٥٧ و ٦٥% من وقت الدوام الرسمي».

«أن معدلات الوقت الذي يضيعه مدير المدرسة في مجال عدم الانتظام في الدوام الرسمي تتناسب تناسباً عكسياً مع عمر مدير المدرسة ، وسنوات خدمته في الإدارة وأعداد الطلاب والمعلمين، والإداريين بالمدرسة».

«أن نمط استهلاك وقت مدير المدرسة يختلف باختلاف المؤهل الدراسي وتخصصه فيه وموقع المدرسة التي يعمل بها، وقيامه أو عدم قيامه بالتدريس بجانب عمله الإداري والمنطقة التعليمية التي يعمل بها».

٢- دراسة، آتكينز، Atkins، ١٩٩٠م: "العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الضغط الوظيفي في المدارس الثانوية"

"The Relationships among Uses of Time Management Techniques and Sources of stress in High School principals"

- استهدفت الدراسة:

«تحديد العلاقة بين استخدامات تقنيات إدارة الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية، ومصادر الضغط الوظيفي لديهم».

«بيان درجة استخدام تقنيات إدارة الوقت، ومصادره الرئيسية للضغط لدى مديري المدارس الثانوية، ونسبة الضغط الوظيفي المتعلقة بعمل المديرين.

أهم تساؤلات الدراسة كما يلي:

س ١: إلى أي مدى يتأثر مديري المدارس بمصادر الضغط الوظيفي؟.

س ٢: إلى أي مدى يستخدم مديري المدارس تقنيات إدارة الوقت؟.

أهم النتائج :

«توجد علاقة سالبة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس ، فكلما كان استخدام المديرين لاستراتيجيات إدارة الوقت أكثر كلما كانت درجة الضغط اقل.

«وجدت الدراسة أيضاً أن المديرين لا يستخدمون إدارة الوقت بدرجة كبيرة وأن عليهم إدارة وقتهم بطريقة أفضل.

«أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الضغط الوظيفي للمدير تتصل بمشكلات الوقت وعبء العمل.

«إن الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس يشكل على الأقل ٧٥% من الضغط في حياتهم.

٣- دراسة السالم سنة ١٤١٠ هـ بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري مدارس

المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية"

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

« التعرف على الوقت الذي يقضيه مديري ومديرات المدارس الإلزامية في كل مهمة من المهمات المناطة بهم.

« التعرف على معدل الزمن اليومي الذي يقضيه مديرو و مديرات المدارس الإلزامية العامة و بين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.

من أهم تساؤلات الدراسة ما يلي :

«ما الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات المدارس الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية على كل مهمة من المهمات المناطة بهم ؟
«هل هناك علاقة بين معدل الزمن اليومي الذي يقضيه مديرو ومديرات المدارس الإلزامية العامة وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها ؟
ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

وجود ارتباط إيجابي عالٍ بين الزمن الذي أمضاه المديرون وبين درجة أهمية المهمة وفقاً لاعتقادهم بأهميتها.

٤- دراسة الغامدي، ١٤١٠هـ — بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة " استهدفت الدراسة:

معرفة كيفية إدارة مديري المدارس لوقتهم أثناء الدوام اليومي الرسمي وذلك من خلال ملاحظاتهم أثناء ممارساتهم لأنشطتهم اليومية مع المعلمين والطلاب وأولياء أمور الطلاب والأنشطة اللاصفية والأعمال الإدارية والكتابية والموجهين.
وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

«كيف يوزع مدير المدرسة الابتدائية بجدته وقته خلال العمل اليومي؟
«ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدته مع المعلم؟
«ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدته مع الطالب؟
«ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدته مع الأنشطة اللاصفية؟
«ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدته مع أولياء الأمور؟
«ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدته في الأعمال الإدارية والكتابية؟.

«ما مقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدته مع الموجه ؟.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

ك يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ٣١,٨١% من وقته يومياً في الأعمال الإدارية والكتابية.

ك يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ٢٠% من وقته يومياً مع المعلمين .

ك يقي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ١٥,٤٥% من وقته يومياً مع الطلاب.

ك يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ١٩,٩٧% من وقته يومياً مع أولياء الأمور.

ك يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ٦,٣٧% من وقته يومياً مع الأنشطة اللاصفية.

ك يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة ٢,١٢% من وقته يومياً مع الموجهين.

٥- دراسة إدوارد، Edward، ١٩٩١م بعنوان: " إدارة الوقت والعوامل الديموجرافية المختارة لمديري المدارس الثانوية في ولاية كونيتيكت كمؤشرات للرضا الوظيفي"

"Time management and selected demographic factors of secondary school principals in Connecticut as predictors of job satisfaction".

استهدفت الدراسة:

- تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، والمتغيرات الديموجرافية التالية: سنوات الخبرة في إدارة المدرسة، وعدد الطلاب المقيدين وموقع المدرسة والجنس "ذكر، أنثى" وتكلفة الطالب.

- دراسة كل من إدارة الوقت والرضا الوظيفي حيث يلعب كل منها دوراً في إنتاجية العمل.

- اختبرت فروض الدراسة العلاقات بين المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، والمتغيرات التابعة التالية: إدارة الوقت والمتغيرات الديموجرافية المذكورة سابقاً.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

ك توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.

ك لا يوجد علاقة واضحة بين المتغيرات الديموجرافية والرضا الوظيفي وإدارة الوقت.

«نظراً لوجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وإدارة الوقت فإنه من المقترح على مسؤولي تدريب مديري المدارس إدخال برامج تركز على تدريس مهارات إدارة الوقت.

«تشير العلاقة السالبة بين المتابعة وإدارة الوقت إلى أن هناك حاجة للأشخاص المسؤولين عن متابعة مديري المدارس إلى الاهتمام بالطريقة التي يتابعون بها هؤلاء المديرين.

٦- دراسة سليمان، ١٩٩٣م، بعنوان: " إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية" استهدفت الدراسة:

« التعرف على سمات القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نمط استهلاك الوقت في المجتمع المصري.

«بيان المجالات التي يقضي مديرو المدارس الصناعية وقت العمل المدرسي فيها وتسليط الضوء على تلك المجالات التي يضيع وقت المديرين فيها.

«تقديم الأسلوب المناسب لإدارة وقت مديري المدارس للمحافظة عليه وتنظيمه بشكل فعال.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

«ما القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نمط استهلاك الوقت في المجتمع المصري؟.

«ما الأعمال والأنشطة التي يقضي مديرو المدارس الصناعية وقت العمل المدرسي فيها؟.

«كيف يمكن مساعدة مديري تلك المدارس على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من وقت عملهم بتلك المدارس؟.

وقد أظهرت تلك الدراسة النتائج التالية:

أ- إن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية هي ٥٣% من وقت اليوم الدراسي.

ب- أن هناك مجالات وأنشطة تنسم بالطابع الشخصي تؤدي إلى ضياع قسط كبير من الوقت بدون فائدة مباشرة على العمل الرسمي ومن أبرز المجالات التي يضيع فيها وقت الدوام الرسمي:

◀ عدم الانتظام في العمل المدرسي ومغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام الرسمي حيث يستهلك ذلك ١٦% من الوقت.

◀ يستهلك المديرون ١٣% من الوقت المدرسي في أنشطة خاصة تقضي خارج المدرسة.

◀ تتأثر معدلات الوقت الضائع لكل مدير مدرسة بالظروف العامة والحياة اليومية والمشاكل الخاصة التي يعانون منها.

(٧) دراسة الجمل سنة ١٤١٤ هـ - بعنوان :

" إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية "

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

◀ التعرف على المهام التي يتولى مدير المدرسة المهنية تنفيذها في المدرسة من خلال إدارته للمدرسة المهنية.

◀ معرفة كيف يدار الوقت في اليوم الدراسي في المدارس المهنية من قبل مدير المدرسة المهنية.

◀ التعرف على الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات المدارس المهنية على كل مهمة من المهام المناطة بهم.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يدير مديرو ومديرات المدارس المهنية أوقاتهم خلال الدوام الرسمي في

مدارسهم؟

وتفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية :

◀ ما المهام التي يتولى مدير المدرسة المهنية تنفيذها في المدرسة من خلال إدارته للمدرسة المهنية ؟.

◀ كيف يدار الوقت في اليوم الدراسي في المدارس المهنية من قبل مدير المدرسة المهنية ؟.

◀ ما الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات المدارس المهنية على كل مهمة من المهام المناطة بهم ؟.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

أ- أن من أهم مهام مدير المدرسة المهنية التي أجمع عليها المديرون والمديرات كانت كما يلي:

◀ الإطلاع على التشريعات التربوية وتنفيذها بالتعاون مع الهيئة التدريسية.

◀ توزيع المهمات والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتدريسية والإشراف عليها.

◀ متابعة شؤون المدرسين والتعرف على حاجاتهم المهنية والعمل على تلبيتها.

◀ الزيارات الصفية ومتابعة أداء المدرسين.

ب- استنتج الباحث أن على مدير المدرسة أن يستغل وقته ويوائم بين أولويات العمل بادئاً عمله بالأهم فالأهم.

ج- أوضح الباحث أن الزمن الذي استغرقته كل مهمة من عمله اليومي كانت على الترتيب التالي:

◀ الزيارات الصفية ومتابعة أداء المدرسين.

◀ مراقبة استغلال مرافق المدرسة (ملاعب - قاعات) لما أنشئت من أجله.

◀ الإشراف على إدارة الشؤون المالية بالمدرسة.

٨- دراسة دياز، Diaz، ١٩٩٤م بعنوان:

" دور مدير المدرسة: المسئوليات - قيود الوقت - التحديات "

"The Role of the Principle: Responsibilities, time constraints and challenges"

استهدفت الدراسة:

تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والإعدادية كقادة تربويين من خلال تعريف مجالات المهام الأساسية واستخدام الوقت والمشكلات الرئيسية والمجالات التي يحتاج فيها المديرين إلى تدريب أكثر والمهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل مع تغطية بعض العناصر الديموجرافية للمديرين ومدارسهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

«صنف مديري المدارس أولويات مهامهم الإدارية بالترتيب على النحو التالي: التعليم والتوجيه، يليها خدمات الطلاب، ثم المتابعة، والإدارة والمناهج، والعلاقات الإنسانية.

«أظهرت الدراسة أن قليل من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل حسب الأولويات التي يرونها، فبالرغم من أن أكثر مديري المدارس ذكروا أن أهم وظائفهم على الإطلاق هو دورهم كقادة تربويين إلا أنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال، ذلك أن الأعمال الكتابية والإدارية تستنزف معظم وقتهم.

«يواجه المديرون ضعفاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم والوقت الذي يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم.

«كما بينت الدراسة بأن المديرين يعانون من الإحباط لعدم قدرتهم على إعطاء الوقت اللازم للجوانب التعليمية المصنفة على رأس قائمة الأولويات في عملهم.

«حددت الدراسة المجالات الرئيسية التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر وهي كالتالي: متابعة المعلمين وتقويمهم، وإدارة الوقت، والعلاقات الإنسانية.

«يرى المديرون أنه يجب على المكتب المركزي أن يقوم بالدور الأكبر في جمع البيانات في المنطقة التعليمية.

وأوصت الدراسة: بوجوب تدريب المديرين على رأس العمل وتأهيل الجدد منهم في المجالات التالية: إدارة الوقت، متابعة المعلمين وتقويمهم، والعلاقات الإنسانية.

٩- دراسة بيدس ١٩٩٥م بعنوان :

"إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان"
هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ◀ التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية.
- ◀ الكشف عن طبيعة المهام والنشاطات التي يقومون بها.
- ◀ بيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل الرسمي.

ومن أهم تساؤلات الدراسة :

◀ ما الوقت الذي يصرفه مديرو المدارس الثانوية الحكومية على المهام والنشاطات والأعمال المناطة بهم ؟

◀ هل يختلف صرف الوقت على المهام والنشاطات المختلفة باختلاف الجنس ؟

◀ هل يختلف صرف الوقت على المهام والنشاطات المختلفة باختلاف المؤهل العلمي ؟

◀ هل يختلف صرف الوقت على المهام والنشاطات المختلفة باختلاف الخبرة الإدارية ؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

١- إن استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان المكونة من ثلاثة محاور كانت كما يلي:

◀ في المجال الإداري كانت الاستجابة بدرجة مرتفعة على الأبعاد التالية : (إدارة

الاجتماعات - تفقد الأبنية المدرسية - الأعمال الروتينية)

◀ أما في المجال الفني فكانت درجة استجابات المديرين على الزيارات الصفية مرتفعة.

◀ أما في المجال الإنساني فقد كانت استجابة المديرين على الاستبيان بدرجة متوسطة

وكذلك تفويض السلطة والصلاحيات في المجال الإداري وتخطيط الوقت وتنظيمه

في المجال الفني كانت استجابة المديرين بدرجة متوسطة.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات تعزى إلى الخبرة الإدارية.

◀ وقد أوصت الدراسة بضرورة اشتراك المديرين والمديرات في الدورات التدريبية التي تعقد في إدارة الوقت بهدف زيادة كفاياتهم المعرفية والمهارية لتفعيل الزمن بما ينهض بالعمل المدرسي.

◀ تفويض السلطة في الأعمال الروتينية للمرؤوسين.

١٠- دراسة الحميدي سنة ١٤١٥هـ بعنوان :

" إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى "

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

◀ التعرف على واقع إدارة واستخدام طلاب جامعة أم القرى لأوقاتهم الخاصة والدراسية.

◀ مقارنة استخدامهم وتوزيعهم للوقت.

◀ معرفة مدى الرشد في استخدام الطلاب للوقت.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: كيف يستخدم طلاب جامعة أم القرى أوقاتهم ؟ وإلى أي مدى يمكن

اعتبار هذا الاستخدام رشيداً ؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :

◀ كيف ينظم طلاب جامعة أم القرى أوقاتهم بالنسبة للنوم ؟.

◀ ما نسبة الأوقات التي يخصصونها للأغراض الاجتماعية الأساسية (الأسرة

والأصدقاء) ؟

◀ إلى أي مدى يهتمون بوضع خطط لتنظيم أوقاتهم وإلى أي مدى يلتزمون بتلك الخطط؟

◀ ما أوقات المذاكرة التي يفضلونها ؟

◀ إلى أي مدى يرى طلاب جامعة أم القرى استفادتهم من أوقاتهم ؟

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

◀ أن حوالي ثلثي الطلاب يضعون خطة لتنظيم الوقت ولكن أغلبهم لا يلتزمون بها.

◀ بلغ ما يخصصه الطلاب للأوقات الحرة وأنشطتها المختلفة (٥٨) ساعة أسبوعياً، وهو أكثر مما ينبغي تخصيصه بمقدار ٣٧ ساعة أسبوعياً.

◀ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب حسب كليات الجامعة بالنسبة لعدد الساعات المسجلة و بالنسبة لما يخصصونه من وقت للنوم وللأسرة وللأصدقاء أو للأوقات الحرة ونشاطاتها.

◀ بالنسبة لوقت الاستذكار لدى معظم الطلاب (حوالي ٨٠%) منهم هو وقت المساء خاصة فترة الليل.

◀ يشعر الطلاب بعدم استفادتهم من الوقت بالشكل الكافي حيث أن ٩٠% منهم يرون استفادتهم من الوقت أقل من ٨٠% ، و ٥٢,٥ % من الطلاب يرون أن استفادتهم من أوقاتهم بلغت ٦٠% .

١١- دراسة طه، ١٩٩٦م ، بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم

الأساسي في جمهورية مصر العربي في ضوء مفهوم إدارة الوقت"

استهدفت الدراسة:

◀ التعرف على مفهوم إدارة الوقت المدرسي وعلاقته باتجاهات الفكر الإداري المعاصر في المدرسة الابتدائية.

◀ محاولة رصد وقائع إدارة الوقت في المدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر.

« محاولة تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت.

وكانت مشكلة الدراسة تدور حول السؤال الرئيسي :

س: كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت ؟

ومن هذا السؤال اشتقت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:

س ١: كيف يتم إدارة الوقت بالمدرسة الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

س ٢: ما واقع إدارة الوقت بالمدرسة الابتدائية في مرحلة التعليم الأساسي في مصر؟

س ٣: ما التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت ؟ .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

«تداخل الاختصاصات والمسؤوليات بين الموظفين في المدرسة وهذا يشكل عامل من عوامل هدر الوقت وهو ناتج من كثرة عدد الرؤوسين عند الحد الزائد عن حاجة العمل، الأمر الذي ترتب عليه تكرار جهود هؤلاء الموظفين وبالتالي ضياع قدر كبير من الوقت والجهد.

«عدم وضوح أهداف التعليم الأساسي لدى القائمين على إدارة المدرسة الابتدائية مما يشكل عامل أساسي آخر من عوامل هدر الوقت، وذلك لأن وضوح الأهداف يمثل المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح.

«تركيز السلطة بيد الإدارات العليا وعدم مشاركة الإدارات المدرسية كجهة تنفيذية في اتخاذ أي قرار يهمها، الأمر الذي يترتب عليه استغراق قدر كبير من الوقت في إنجاز الأعمال.

«أن تطبيق اللوائح والقواعد هو الأساس في تقييم أو الأفراد وليس تحقيق النتائج التي صمم من أجلها التنظيم المدرسي وبذلك فإن معدل أداء الفرد لا يرتبط بالوقت المستغرق في أداء العمل.

«قلة الموارد المتاحة أمام أفراد التنظيم الإداري.

«هناك العديد من المهام والممارسات الإدارية التي تحدث داخل المدرسة الابتدائية وتستنفذ الكثير من وقت وجهد العاملين بها.

«قلة عدد الدورات التدريبية المخصصة لأفراد الإدارة المدرسية الابتدائية على الأساليب الإدارية الحديثة، الأمر الذي تنعدم معه الفرصة في تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لذلك.

«محدودية السلطة الممنوحة لمدير المدرسة، على الرغم من تعدد وتنوع المسؤوليات المكلف بها، الأمر الذي يترتب عليه استغراق قدر كبير من الوقت من تأدية الأعمال.

«عدم تدريب مديري المدارس لأي جديد يطرأ في الإدارة المدرسية خاصة في مجال إدارة الوقت.

«كثرة الأعمال الروتينية المكلف بها المدير، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات المكلف بها.

«كثرة الاجتماعات التي يعقدها المدير داخل المدرسة بالإضافة إلى أنه غير مدرب على إدارتها بكفاءة، علاوة على الاجتماعات التي يستدعي إليها المدير خارج المدرسة.

(١٢) دراسة الجبر سنة ١٩٩٨م بعنوان :

" إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة (دراسة ميدانية)

وهدفـت الدراسة إلى ما يلي :

« التعرف على المهام والمسؤوليات التي تأخذ الوقت الأكبر من مديرات مدارس التجربة^(١) خلال الدوام الرسمي.

« التعرف على نوعية الاتصالات المكتوبة التي تصرف فيها مديرات مدارس التجربة جل أوقاتهم خلال الدوام الرسمي.

(١) مديرات يعملن في مدارس تجرية الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي ١٩٩٤/٩٣ م .

« التعرف على نوعية الاتصالات غير المكتوبة التي تصرف فيها مديرات مدارس التجربة جل أوقاتهن أثناء الدوام المدرسي.

وكانت تساؤلات الدراسة كما يلي:

س ١ - ما المهام التي تزاولها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت ؟

س ٢ - ما الاتصالات المكتوبة التي تتلقاها أو تقوم بها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت ؟

س ٣ - ما الاتصالات غير المكتوبة التي تقوم بها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت ؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- كانت أهم المهام التي تقضي فيها مديرات المدارس جل أوقاتهن على النحو التالي:

أ- ٣٧% أعمال كتابية. ب- ١٧% اجتماعات غير رسمية.

ج- ١٠% مكالمات هاتفية. د- ١٠% القيام بمهام موكلة بأمينات المدرسة.

و- ٣% اجتماعات رسمية ه- ٧% القيام بجولات داخل المدرسة.

٢- أما الاتصالات التي استغرقت أوقات المديرات كانت على النحو التالي :

أ- ٣٠% نشرات. ب- ٢٣% خطابات خاصة.

ج- ١٦% فاكسات. د- ٢١% مراسلات أخرى.

ه- ١٠% مراسلات مطبوعة. و- ١٠% تعميمات.

٣- أما الاتصالات غير المكتوبة التي استغرقت أوقات المديرات كانت على النحو التالي:

أ- المكالمات الهاتفية. ب- الاجتماعات الرسمية.

ج- الاجتماعات غير الرسمية.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت في المؤسسات التعليمية:

تناولت الدراسات السابقة في هذا المحور إدارة وقت مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وبعض البلاد العربية مستهدفة في ذلك التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام كما في دراسة كل من: (بيدس ١٩٩٥م، دراسة الجبر ١٩٩٨م، ودراسة الجمل ١٤١٤هـ، ودراسة حسن ١٩٨٤م).

كما تناولت الدراسات السابقة في هذا المحور العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الضغط الوظيفي في المدارس الثانوية كما في دراسة آتكنز (١٩٩٠م) والعلاقة بين إدارة الوقت والعوامل الديموجرافية لدى مديري المدارس الثانوية كما في دراسة إدوارد (١٩٩٠م)، كما عرضت دراسة دياز (١٩٩٤م) لدور مدير المدرسة من حيث مسؤولياته وقيود الوقت المتاح له والتحديات التي تواجهه في سبيل إدارة وقته بصورة أفضل. وانفردت دراسة الحميدي (١٤١٥هـ) بتناول إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى.

ويتضح من العرض السابق أن الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة وقت المؤسسات التعليمية اتخذت من مديري ومديرات مدارس التعليم العام (الابتدائية والثانوية) مجالاً للتطبيق فيما عدا دراسة واحدة اتخذت من التعليم الجامعي مجالاً لها وبينما انتقدت كافة الدراسات في هذا المحور تناول إدارة الوقت كمتغير أساس ، وكانت هناك دراستين فقط عرضتا لإدارة الوقت في علاقته كمتغير آخر.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المحور ما يلي:

« أن هناك كثير من المهام التي يمكن أن تستغرق وقت أطول في عمل مديري ومديرات مدارس التعليم العام.

« أن المهام الإدارية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام أكثر استغراقاً لوقتهم من المهام الفنية.

« أن هناك علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.

« أن أكثر مصادر الضغط الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تتصل بمشكلات الوقت وكيفية إدارته.

ثانياً: دراسات متعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية:
ويعرضها الباحث كما يلي:

١- دراسة بريمة، ١٩٩٠م ، بعنوان:

" انتظام الدوام في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان "

"استهدفت الدراسة:

« التعرف على مشكلة عدم الانتظام في الدوام في الأجهزة الحكومية ومدى توفر
الحلول الواقعية في إطار القيم الخاصة بالمجتمع العماني.

« التعرف على إدراك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية والسلوكية التي ترفع
من الروح المعنوية للموظف.

« العمل على انتهاج سياسة تشجيع تقدير الملكية العامة وعدم الاستهانة بها والنظر
إلى عامل الوقت على أنه عامل يمكن ترجمته إلى قيمة.

وتحدد مشكلة الدراسة في الفروض التالية:

يقوم البحث على افتراض رئيسي مؤداه أن ظاهرة عدم الانتظام في القطاعين
العام والخاص ظاهرة عالمية لا يخلو منها أي تنظيم إنساني يندرج تحته مجموعة من
الافتراضات كما يلي:

«يفترض أن يبرز تحليل أبعاد الظاهرة حقائق أعمق من مجرد التأخير عن المواعيد
الرسمية أو الغياب وإهدار الوقت.

«يتوقع أن تكون للعوامل الاجتماعية التأثير الأكبر في عدم الانتظام في الأجهزة
الحكومية.

«يفترض أن مجرد وجود القوانين واللوائح والقواعد ووسائل الانضباط العقابي قد لا
تؤدي إلى الالتزام بمواعيد العمل وزيادة الإنتاجية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

«بما أن ظاهرة عدم الانتظام ظاهرة عالمية لا يخلو منها أي تنظيم في العالم فتتطلب الدراسة المستمرة لأبعادها التي تتمثل في الفرد بأبعاده والتنظيم "المركزية"، توزيع السلطات، فرص الترقى، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب».

«تتميز البيئة الخليجية بالطفرة المالية مما أدى إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة واستقدام العمالة الوافرة مما لها أيضاً تأثير قيمي وسلوكي وحضاري على واقع الخدمة المدنية.

«أن ضمان الوظيفة والاعتماد على الدولة في تقديم الخدمات قد شجع بعض الفئات على عدم الاهتمام بالانتظام في الدوام مما انعكس سلباً على الأداء العام والإنتاجية.

٢- دراسة البسيوني سنة ١٩٩٠م بعنوان:

" تكلفة الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان "

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

« التعرف على المجالات التي يضيع فيها وقت الموظف في أمور خاصة لا تتعلق بالعمل، وكمية هذا الوقت الضائع أثناء ساعات الدوام سواء داخل الأجهزة الحكومية أو خارجها. الوقوف على البعد الاقتصادي لسوء استغلال الوقت وعدم استخدامه الاستخدام الأمثل من خلال التعرف على تكلفة الوقت الضائع.

« اقتراح الحلول المناسبة التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع وتزيد من وقت العمل المنتج، للمساهمة في زيادة الإنتاجية، وسرعة إنجاز الأعمال كما وكيفاً وتحقيق أكبر استفادة من وقت الدوام الرسمي.

وتحددت مشكلة الدراسة في الفرضيات التالية:

« يفترض أن متوسط أيام عدم الدوام للموظف بالأجهزة الحكومية يمثل (٥٠%) من أيام السنة.

« يفترض أن وقت الدوام طبقاً للقوانين لا يستغرق بالكامل من إنجاز الأعمال بالأجهزة الحكومية.

﴿ يفترض أن هناك علاقة وثيقة وارتباطاً طردياً بين التكلفة من ناحية، وعدد ساعات الوقت الضائع، وعدد الموظفين من ناحية أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- أن الوقت الضائع أثناء الدوام داخل جهات العمل كانت على النحو التالي:

﴿ الحاجة لبعض الوقت للاستعداد في بداية الدوام.

﴿ تناول الفطور وبعض المأكولات.

﴿ شرب الشاي والقهوة والمرطبات.

﴿ قراءة الجرائد والمجلات التي لا تتعلق بالعمل.

﴿ المكالمات الهاتفية.

﴿ الزيارات الشخصية.

ب- أن الوقت الضائع أثناء الدوام خارج جهات العمل كانت على النحو التالي:

﴿ التأخير عن الدوام الصباحي.

﴿ مغادرة الدوام ومكان العمل قبل انتهاء الدوام.

﴿ الخروج وترك المكاتب ومكان العمل أثناء الدوام.

٣- دراسة حلواني وآخرون، ١٩٩٥م، بعنوان: "المدراء وكيفية استخدامهم لوقت

الدوام الرسمي" دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من المديرين السعوديين

والمديرين الأمريكيين

استهدفت الدراسة ما يلي:

﴿ التعرف على الكيفية التي يقضي بها المديرين وقت الدوام.

﴿ التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقت المديرين وتحد من استخدامهم للوقت بفعالية.

﴿ إرساء القواعد الفعالة لاستخدام وقت العمل بشكل أفضل.

وتحددت مشكلة الدراسة في الفروض التالية:

﴿ لا يخطط المديرين لعملهم مسبقاً مما يضيع الوقت في أعمال ارتجالية.

﴿ يميل المديرين إلى المركزية وعدم الرغبة في التفويض مما يضاعف أعبائهم

ويضيع وقت العمل من أمور ثانوية.

« لا يملك المرؤوسين الصلاحيات الكافية لأداء أعمالهم المفوضة لهم.
« يضيع وقت العمل بسبب سوء الاتصالات.
« يضيع وقت العمل في المجالات والعلاقات الاجتماعية.
« يستعمل المديرون سياسة الباب المفتوح بدون تقنين.
« يتعرض المديرون لمواجهة مشاكل مختلفة ناتجة عن ضياع وقت العمل تؤدي إلى
مزيد من الإهدار لوقت العمل.
« تأخذ الاجتماعات حيزاً كبيراً من وقت المديرين سواء من حيث عددها أو مدتها أو
إدارتها.

ومن أبرز نتائج البحث ما يلي:

« يخطط المديرون لأعمالهم بشكل مسبق في معظم الأحيان.
« يعاني المديرون السعوديون إلى حد ما من مشكلة عدم التفويض، أما المديرون
الأمريكيون فإنهم لا يعانون منها.
« لا يملك عدد كبير من المرؤوسين السعوديون الصلاحيات الكافية في بعض الأحيان،
أما المرؤوسين الأمريكيين فإنهم يتمتعون بالقدر الكافي من الصلاحيات بشكل مطلق.
« يضيع وقت العمل لدى المديرون السعوديين بسبب سوء الاتصالات إلى حد كبير
بينما يندر حدوث ذلك لدى المديرين الأمريكيين.
« لا تؤدي المجاملات والعلاقات الاجتماعية إلى إضاعة وقت المديرين السعوديين.
« يستخدم المديرون الأمريكيون سياسة الباب المفتوح بشكل مقنن أما المديرون
السعوديون فإن تقنياتهم لها يتم إلى حد ما.
« لا تتسبب الاجتماعات في إضاعة وقت المديرين من الفئتين إلا في حدود معينة.

٤- دراسة الخطيب سنة ١٤١٢هـ بعنوان:

"إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى:

« التأكيد على أهمية الوقت.

« التعرف على حجم الوقت الضائع نتيجة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي وكلفته الاقتصادية.

« التعرف على أسباب عدم انتظام الموظفين بوقت الدوام الرسمي.

« التعرف على المجالات التي يضيع فيها وقت الدوام الرسمي.

وتتحدث مشكلة الدراسة في الفرضيات التالية:

أ- يلاحظ أن هناك هدراً أو عدم استغلال لوقت الدوام الرسمي في جهاز الإدارة العامة الأردني إلى درجة مكلفة ويتمثل في تأخر الموظفين أو مغادرتهم العمل قبل موعد انتهاء الدوام المدرسي أو تغيبهم عن أعمالهم أو قضاء وقت العمل في أعمال خاصة بهم.

ب- تتمثل الأسباب الرئيسية لظاهرة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي بظروف العمل التالية :

« عدم وجود وصف وظيفي واضح يعرف صلاحيات الموظف ومسؤولياته.

« عدم وجود رقابة كافية.

« عدم تقيد القيادات الإدارية بوقت الدوام الرسمي.

« تحيز القيادات الإدارية لصالح بعض الموظفين.

« قلة حجم العمل.

« عدم تدريب الموظفين على أهمية الاهتمام بالوقت.

ج- كما تتمثل أسباب ظاهرة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي في ظروف

الموظف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والبيئية التالية :

« عدم وجود حوافز مادية كافية.

« ارتباطات الموظف ومشاكله الأسرية وتأثره بالضغوط الاجتماعية.

المبادئ والمفاهيم والقيم الشخصية التي يؤمن بها الموظف.

د- توجد علاقة بين طرق هدر وقت الدوام الرسمي المختلفة وبين عدد من المتغيرات المستقلة (الفئة الوظيفية، السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، نطاق الإشراف).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ- أن أكثر الأسباب لعدم الانتظام بوقت الدوام الرسمي تعود إلى:

كـ تدني الراتب وعدم وجود حوافز مادية كافية في الإدارة العامة وكانت النسبة (٦٥%) وهي نسبة عالية.

كـ الممارسات غير العادلة التي يمارسها بعض الرؤساء كالمحاباة بين الموظفين وكانت النسبة (٤٨%).

كـ الافتقار إلى التدريب على ماهية الوقت وسبل إدارته وكانت النسبة (٤٧,٩%).

كـ عدم تقيد المديرين، وهم القدوة، بوقت الدوام الرسمي وكانت النسبة (٣٤,٣%).

كـ عدم وجود رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقت وكانت النسبة (٢٤,٣%).

ب- أن هناك تفاوتاً في العلاقة بين طرق هدر وقت الدوام الرسمي وبين المتغيرات المستقلة (الفئة الوظيفية - السن - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الحالة الاجتماعية - نطاق الإشراف).

ج- دم فاعلية الإجراءات المتخذة بحق الموظفين غير المنتظمين بوقت الدوام الرسمي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

كـ أن يوفر جهاز الإدارة العامة في الأردن الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المجددين والمنتظمين بوقت الدوام الرسمي.

كـ عقد دورات تدريبية تستهدف الاهتمام بوقت الدوام الرسمي.

كـ تدريب كافة الموظفين على احترام الوقت.

(٥) دراسة الطراونة واللوزي، ١٩٩٦م، بعنوان:

" إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية"

استهدفت الدراسة:

«تهدف الدراسة إلى استطلاع آراء كافة المديرين في الدوائر الحكومية فيما يتعلق باستغلال وقت الدوام الرسمي وتوزيعه على الأعمال المهمة والأعمال الروتينية واليومية.

«التعرف على أهم النشاطات التي تشغل معظم وقت المدير.

وتحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

س١: ما هو معدل الوقت الذي يستخدمه المديرون في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب لممارسة النشاطات الهامة؟.

وتشتمل هذه النشاطات الاجتماعات الرسمية وإعداد الموازنات والتخطيط والتوجيه وحل مشكلات المواطنين وإعداد التقارير الرسمية والتنسيق مع الدوائر الأخرى والاتصالات الرسمية.

س٢: ما هو معدل الوقت الذي يستخدمه المديرون في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب لممارسة النشاطات الروتينية؟ .

وتشمل النشاطات الروتينية توقيع البريد والجولات التفتيشية وتوزيع الأعمال على الموظفين والزيارات غير الرسمية وتدقيق المعاملات والسجلات والانتقال بين الدائرة وموقع العمل والإعداد للزيارات الرسمية والأعمال المتفرقة الأخرى.

س٣: هل يتمكن المديرون من إنجاز جميع المعاملات أثناء الدوام الرسمي أم يحتاج لإنجاز بعض المعاملات بعد انتهاء الدوام الرسمي؟.

س٤: هل تؤثر عوامل الدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي ومدة خدمة المدير وعمره في إدارة الوقت؟ .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ- وجد أن نسبة عالية من المديرين الذين يعملون في محافظات الكرك والطفيلة ومعان والحقبة من أبناء هذه المحافظات وكانت نسبتهم ٥٨,٨% وعددهم ٧٧ مديراً من أصل العينة البالغ ١٣١ مديراً. وقد تسهم هذه النسبة العالية في ضياع جزء من وقت المدير في زيارات الأقارب والأصدقاء والعلاقات الشخصية.

ب- وجد أن نسبة من يحملون درجة البكالوريوس فما فوق من المديرين قد بلغت ٨٤,٨% من العينة بما في ذلك حملة الماجستير والدكتوراه.

ج- وجد أن أكثر ثلاثة نشاطات روتينية تحتاج إلى أكثر نسبة من وقت المدير المخصص لهذه النشاطات مرتبة حسب الأهمية وهي:

➤ نشاط الجولات التفتيشية.

➤ نشاط تدقيق المعاملات والسجلات.

➤ نشاط الانتقال بين الدائرة ومواقع العمل الأخرى.

د- وجد أن أكثر ثلاثة نشاطات هامة مرتبة حسب الأهمية وتحتاج إلى أكثر من غيرها من وقت المدير المخصص للنشاطات المهمة هي:

➤ نشاط المراجعين بأعمال رسمية.

➤ نشاط الاجتماعات الداخلية والخارجية.

➤ نشاط التخطيط وتنفيذ البرامج.

هـ- وجد أن معدل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال الروتينية بلغ ٣٨,٩٩% بينما معدل

الوقت اللازم لإنجاز الأعمال الهامة ٤٢,٣٤% من وقت المدير. وبلغ الوقت الضائع

١٨,٦٧% من وقت العمل الرسمي ويعادل ٦٧ دقيقة يومياً على مدار السنة.

و- أنه توجد علاقة بين إدارة الوقت وكل من متغيرات الدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة وعمر المدير.

٦- دراسة العتيبي، ١٤١٢هـ، بعنوان : "دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض" استهدفت الدراسة :

«دراسة مدى الانضباط الوظيفي لدى العاملين في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض.

«دراسة العلاقة الارتباطية بين حالة إنتاجية العمل والسلوك الوظيفي المتعلقة باستخدام الوقت للعاملين بهذه الأجهزة.

«تحديد إدارة الوقت على العلاقة بين العاملين بهذه الأجهزة والجمهور.

وتحددت المشكلة في التساؤلات التالية:

«هل هناك تعليمات وقواعد تتصف بالشمولية والعمومية الثبات النسبي تحكم إدارة الوقت وانضباطه في الأجهزة الأمنية.

«هل هناك فهم وإدراك كاملين للقواعد والإجراءات المعمول بها في هذه القطاعات من قبل العاملين بها نتيجة توفر تدريب وخبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته وجهده للعمل؟

«هل توجد وسائل للرقابة على التقيد بالوقت بالطرق الحديثة؟.

«هل الجهود المبذولة في الأجهزة الأمنية تفي بالغرض المناط بإدارة الوقت والسيطرة عليه من أجل إنجاز العمل الإداري ذات العلاقة بالجمهور؟.

«هل هناك طرق أخرى لتقييم الوقت في الأجهزة الأمنية خلاف النتائج ومدى تأثير ذلك على الناتج العام؟.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- اهتمام عينة البحث بالمحافظة على وقت الدوام الرسمي واستغلاله الاستغلال الأمثل لحل مشاكل الجمهور والحفاظ على أوقاتهم.

ب- التدريب له الأثر الإيجابي على سير العمل ورفع مستوى الأداء.

ج- أهم الأسباب والمعوقات التي تعيق استغلال الوقت في الأجهزة الأمنية ما يلي:

◀ الزملاء والأقارب الأصدقاء.

◀ الوساطة والمحابة.

◀ قلة وعي الجمهور.

◀ سياسة الباب المفتوح.

◀ قلة الأجهزة الحديثة.

◀ عدم التفويض والمركزية في العمل.

د- عدم تحديد معايير الأداء بشكل واضح للعاملين في بعض الأجهزة الأمنية.

هـ- توزيع العمل بصورة عشوائية مما يزيد عبء بعض العاملين دون البعض الآخر ويؤدي إلى هدر الوقت.

و- أثبتت الدراسة وجود قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين ولهذا القصور آثاره السلبية على كفاءة الأداء.

٧- دراسة القرني ١٤١٧هـ - ١٤١٨هـ بعنوان :

" إدارة الوقت. دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في

الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض".

استهدفت الدراسة:

◀ التعرف على نظرة النظريات الإدارية لإدارة الوقت.

◀ التعرف على مدى قدرة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية على إدارة وقت

الدوام الرسمي.

◀ معرفة كيفية قضاء المدير السعودي في الأجهزة الحكومية وقت العمل الرسمي،

والطرق المتاحة للتغلب على مشكلة سوء استثمار الوقت لديه.

◀ التعرف على مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على قدره المدير السعودي

في الأجهزة الحكومية على إدارة وقت العمل الرسمي وتوزيعه على مجالات قضاءه.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت في الأجهزة الحكومية:

عرضت الدراسات السابقة في هذا المحور لانتظام الدوام، وتكلفة الوقت الضائع في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان كما في دراستي بريمة (١٩٩٠م) والبسيوني (١٩٩٠م) . كما عرضت لإدارة الوقت لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية، كما في دراستي الخطيب (١٤١٢هـ)، والطراونة واللوزي (١٩٩٦م). كما قدمت الدراسات السابقة في هذا المحور عرضاً لكيفية إدارة الوقت لدى المدير السعودي في الأجهزة الحكومية ، فقد تناولت دراسة حلواني وآخرون (١٩٩٥م) مقارنة استخدام وقت الدوام الرسمي لدى عينة من المديرين السعوديين والمديرين الأمريكيين، بينما عرضت دراسة القرني (١٤١٨هـ) لاستقلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية لمدينة الرياض . في حيث انفردت دراسة العتيبي (١٤١٢هـ) بدراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت والأداء الوظيفي الفعال للعاملين بالأجهزة الأمنية في مدينة الرياض.

ويتبين من العرض السابق، أن الدراسات السابقة في هذا المحور اتخذت من الأجهزة الحكومية مجالاً للتطبيق فيما عدا دراسة العتيبي (١٤١٢هـ) والتي ربطت بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي الفعال من جانب، كما أنها اختلفت في مجال التطبيق حيث اتخذت من الأجهزة الأمنية مجالاً للتطبيق من جانب آخر.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المحور ما يلي:

« أن هناك الكثير من مضيعات وقت العاملين في الأجهزة الحكومية.

« أن هناك علاقة بين إدارة الوقت وكل من متغيرات الدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

« أن الصلاحيات الممنوحة للمديرين السعوديين غير كافية في إنجاز أعمالهم والمهام المنوطة بهم مما لا يتيح لهم استثمار وقتهم بصورة أفضل.

« أن من أهم أسباب ومعوقات استثمار الوقت في الأجهزة الأمنية: الوساطة والمحاباة، وقلة وعي الجمهور، وقلة الأجهزة الحديثة وكذلك عدم التفويض والمركزية في العمل.

« هناك قصور في تحديد معايير الأداء بشكل واضح للعاملين في بعض الأجهزة الأمنية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

باستقراء أهداف ونتائج الدراسات السابقة بمحوريها السابق الإشارة إليهما، يتبين أن الدراسة الحالية، وتعتمد إلى اتخاذ الإدارات الأمنية مجالاً للتطبيق وهي بذلك تختلف عن كافة الدراسات السابقة والتي تناولت المؤسسات التعليمية والأجهزة الحكومية كمجال للتطبيق ، فيما عدا دراسة واحدة وهي دراسة العتيبي (١٤١٢هـ).

وتشير دراسات كل من (حلواني وآخرون، ١٩٩٥م) ودراسة (العتيبي، ١٤١٢هـ) ودراسة القرني، ١٤١٧هـ) إلى:

أ - عدم تفويض المديرين السعوديين لسلطاتهم، مما يسمح بوجود المركزية في العمل.

ب- مواجهة المديرين لمشاكل مختلفة تنتج عن ضياع وقت العمل مما يؤدي إلى المزيد من الإهدار لهذا الوقت.

ج- سوء نظم الاتصالات بين المديرين السعوديين ومرؤوسيهـم.

د- وجود علاقة ارتباطية بين مرتبة المدير (نضجه الوظيفي) وتفويض السلطة مما يعني أنه كلما ارتفعت مرتبة المدير كلما إتجه إلى اللامركزية.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدارسات السابقة في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي :

« تحديد مفهوم إدارة الوقت وأهميته كمورد أساس من موارد المنظمات الإدارية المعاصرة، واعتبار الوقت من أهم هذا المورد، والذي يتيح الاستثمار الأفضل لباقي الموارد وخاصة المورد البشري.

« التعرف على أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، وما تتضمنه من تقنيات حديثة تسهم في تفعيل الممارسات التربوية للعاملين بالمنظمات الإدارية المعاصرة.

◀ تحديد أهم الممارسات التربوية والمتمثلة في اتخاذ القرار، والاتصال، والعلاقات الإنسانية والتي من شأنها التأكيد على استثمار إدارة الوقت كمورد من موارد المنظمات الإدارية المعاصرة، لا قيلاً من القيود التي على هذه المنظمات أن تتعامل معه أو تواجهه.

◀ تحديد أهم المتغيرات الشخصية والمهنية الأكثر ارتباطاً بإدارة الوقت في الأجهزة الأمنية والممارسات التربوية للعاملين بها وهي: الرتبة، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ويود الباحث أن يشير بعد العرض لأوجه الإفادة من الدراسات السابقة على أنه قد تكونت لديه رؤية كمطلق أساس للدراسة الحالية تتمثل في مقولة مفادها: أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت بفعالية، يرتبط بوضوح بممارساتهم التربوية في الواقع الفعلي، وكلما اتسمت هذه الممارسات التربوية بالمرونة والفعالية، كلما أدى ذلك إلى استثمار الوقت الأمثل، وتحقيق الإنجاز الأفضل.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

- (١) دراسة مسحية للإدارات الأمنية بمدينة الرياض.
- (٢) فروض الدراسة.
- (٣) اختيار عينة الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان):

- (١) بناء أداة الدراسة.
- (٢) تقنين الاستبيان:
أ - الصدق.
ب - الثبات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- (١) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية.
- (٢) تحليل التباين الأحادي.
- (٣) اختبار شيفيه.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تناول الباحث في الفصول السابقة الإطار العام للدراسة، ثم الإطار النظري (أدبيات الدراسة) في الفصل الثاني، فقد عرضت الدراسة في الفصل الثاني إدارة الوقت المفهوم والأهمية، وأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت من حيث اتخاذ القرار، والاتصال، والعلاقات الإنسانية.

ويتناول هذا الفصل أهداف الدراسة الميدانية ومحدداتها، وعينة الدراسة وأدواتها، ولتحقيق الهدف من الدراسة، قام الباحث بإجراءات الدراسة الميدانية وتتضمن القيام بدراسة مسحية للإدارات الأمنية بمنطقة الرياض موضوع البحث، وبناء فروض الدراسة الميدانية واختيار عينة الدراسة وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

وقام الباحث بعرضها تفصيلاً كما يلي:

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة، والتحقق من فروض الدراسة إحصائياً وبناءً على ذلك فإن الهدف الرئيسي من الدراسة الميدانية هو:

التحليل الكمي (الإحصائي) للبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة (أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض).

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

(١) التحليل الكمي (الإحصائي) للعلاقة بين الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض.

(٢) التحليل الكمي (الإحصائي) للعلاقة بين الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف.

(٣) التحليل الكمي (الإحصائي) للعلاقة بين الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة.

(٤) التحليل الكمي (الإحصائي) للعلاقة بين الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية.

(٥) التحليل الكمي (الإحصائي) للعلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض وممارساتهم التربوية لأساليب إدارة الوقت.

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

يعرض الباحث للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في ضوء المنهجية البحثية للدراسة ككل (المنهج الوصفي) الذي يتيح استخدامه في الدراسات العلمية، الاستعانة بالأساليب الإحصائية من أجل الوصول إلى تحليل المعلومات والبيانات تحليلاً كمياً. ويشير الباحث في هذا الصدد إلى أن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تشتمل على ما يلي:

١- دراسة مسحية للإدارات الأمنية بمدينة الرياض.

٢- بناء فروض الدراسة.

٣- اختيار عينة الدراسة.

ويعرض الباحث هذه النقاط تفصيلاً فيما يلي:

(١) دراسة مسحية للإدارات الأمنية بمدينة الرياض:

قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة (مديري الإدارات الأمنية) بمنطقة الرياض وذلك من خلال التعرف على الهيكل التنظيمي للجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بمنطقة الرياض، وشمل مجتمع الدراسة بناءً على ذلك جميع الإدارات العامة التابعة لمديرية الأمن العام كما هو موضح في شكل (٥) التالي:

ويتضح من شكل (٥) أن الهيكل التنظيمي لمديرية الأمن العام يتكون من مدير الأمن العام ونائبه ومكتب مدير الأمن العام ويرتبط بمدير الأمن العام خمسة مساعدين كالتالي: مساعد للشئون التربوية، ولشئون الأمن الجنائي، ولشئون الفنية، ولشئون العمليات، ولشئون الإمداد والتموين، وكذلك يرتبط بمدير الأمن العام مديري شرط المناطق الثلاثة عشر وهي: الرياض، مكة المكرمة، عسير، الشرقية، الجوف، جيزان، نجران، حائل، المدينة المنورة، القصيم، تبوك، الباحة، الحدود الشمالية، وأيضاً يرتبط بمدير الأمن العام سبع إدارات عامة وهي كالتالي: الإدارة العامة للمشاريع و الشئون الهندسية، والقوات الخاصة لأمن الطرق، والإدارة العامة لمكافحة المخدرات، والإدارة العامة للمرور، والإدارة العامة للسجون، وقيادة قوات أمن المنشآت، وقيادة قوات الطوارئ الخاصة.

٢- فروض الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة أن هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض وبين درجة ممارساتهم التربوية لأساليب إدارة الوقت، مما استدعى بناء فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الأول:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض تعزى للآتي:

- الرتبة.
- الخبرة.
- المؤهل العلمي.

الفرض الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف تعزى للآتي :

- الرتبة.

- الخبرة.
- المؤهل العلمي.

الفرض الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى للآتي:

- الرتبة.
- الخبرة.
- المؤهل العلمي.

الفرض الرابع:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية تعزى للآتي :

- الرتبة.
- الخبرة.
- المؤهل العلمي.

٣- اختيار عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وذلك بسبب طبيعة أفراد مجتمع الدراسة وتقسيمهم وفق الرتبة العسكرية، وهناك طريقتان يمكن إتباعهما في اختيار العينة العشوائية الطبقية، وهما:

➤ الطريقة الأولى: وتعمل على تمثيل الفئات المختلفة بنسب وجودها في المجتمع الأصلي، وذلك في حالة العينة النسبية.

➤ الطريقة الثانية: عدم التقيد في اختيار الفئات المختلفة بنسب وجودها في المجتمع الأصلي، وذلك في حالة العينة غير النسبية. (حسن، ١٩٨٠م، ص ٥٤٣).

وقد اتبع الباحث الطريقة الثانية، وذلك لعدم توافر إحصائيات دقيقة لنسب وجود فئات عينة الدراسة في المجتمع الأصلي للدراسة.

وبناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على كافة فئات مجتمع الدراسة حتى اكتملت العينة الكلية التي تمثل المجتمع الأصلي، حيث قام الباحث بتطبيق الاستبيان على مديري الإدارات الأمنية بمدينة الرياض، من رتبة ملازم إلى رتبة لواء، وكان عدد أفراد العينة (١٨٠) ضابط أمن.

وقد حدد الباحث سمات عينة الدراسة من خلال البيانات الأساسية التي اشتمل عليها الاستبيان على النحو التالي:

- ◀ بيانات خاصة بالرتبة ويوضحها جدول (١).
 - ◀ بيانات خاصة بالخبرة ويوضحها جدول (٢).
 - ◀ بيانات خاصة بالمؤهل العلمي ويوضحها جدول (٣).
- وسيتم توضيح ذلك على النحو التالي:

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة من حيث الرتبة

مسلسل	الرتبة	العدد	النسبة %
١	ملازم	٨	٤,٤
٢	ملازم أول	٢١	١١,٧
٣	نقيب	٤٧	٢٦,١
٤	رائد	٣٥	١٩,٤
٥	مقدم	٣١	١٧,٢
٦	عقيد	٢٧	١٥,٠
٧	عميد	٧	٣,٩
٨	لواء	٤	٢,٢
المجموع		١٨٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن أكبر عدد من أفراد العينة من رتبة نقيب وعددهم (٤٧) بنسبة (٢٦,١) ، ثم رتبة رائد ثم مقدم ثم عقيد وكان أقل عدد من أفراد العينة من رتبة لواء وعددهم (٤) بنسبة ٢,٢ %.

جدول (٢)

توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة

مستسل	الخبرة	العدد	النسبة %
١	أقل من ٥ سنوات	١٩	١٠,٦
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٤	١٨,٩
٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٥١	٢٨,٣
٤	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٤٠	٢٢,٢
٥	من ٢٠ سنة فأكثر	٣٦	٢٠,٠
	الإجمالي	١٨٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن أكبر عدد من أفراد العينة من حيث الخبرة كانوا في الفئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وكان عددهم (٥١) بنسبة ٢٨,٣%، ثم الفئة من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة، وكان عددهم (٤٠) بنسبة ٢٢,٢%، وأقل أفراد العينة من حيث الخبرة كانوا في الفئة أقل من ٥ سنوات وعددهم (١٩) بنسبة ١٠,٦%.

جدول (٣)

توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي

مستسل	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
١	ثانوي	٧	٣,٩
٢	بكالوريوس	١٢٣	٦٨,٣
٣	دبلوم عالي	٢٢	١٢,٢
٤	ماجستير	٢٧	١٥,٠
٥	دكتوراه	١	٠,٦
	الإجمالي	١٨٠	%١٠٠

ويتضح من جدول (٣) أن أكبر عدد من أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي كانوا الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس) حيث كان عددهم (١٢٣) بنسبة ٦٨,٣%، ثم الحاصلين على درجة الماجستير ثم الحاصلين على الدبلوم العالي وكان أقل عدد من أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي من الحاصلين على درجة الدكتوراه حيث كان فرداً واحداً بنسبة ٠,٦%.

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان):

تم تصميم وإعداد الاستبيان من قبل الباحث، وهي الأداة الرئيسة لهذه الدراسة و أستخدمها الباحث تحقيقاً لأهداف الدراسة نظراً لكونها أداة لتجميع بيانات ذات صلة وثيقة بمشكلة بحثية، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان. "باعتباره الأداة التي تستخدم في مجال العلوم الاجتماعية بهدف التوصل إلى معلومات أو آراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل". (داود، وآخرون، ١٩٩١م، ص ٧٧).

١ - بناء أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ثم تصميم وإعداد الاستبيان في صورته الأولية مكوناً من جزأين:
الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية التي تحدد سمات عينة الدراسة من حيث الرتبة، والخبرة، والمؤهل العلمي.

أما الجزء الثاني من الاستبيان فقد تضمن عبارات الاستبيان في صورته الأولية* وعددها (٨٢) عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسة وهي تمثل أساليب إدارة الوقت التي تناولها الباحث في الفصل الثاني، وهي على النحو التالي:

المحور الأول	أسلوب الإدارة بالتفويض	ويتكون من ٢٠ عبارة.
المحور الثاني	أسلوب الإدارة بالأهداف	ويتكون من ٢١ عبارة.
المحور الثالث	أسلوب الإدارة بالمشاركة	ويتكون من ٢٠ عبارة.
المحور الرابع	أسلوب الإدارة الذاتية	ويتكون من ٢١ عبارة.

وحيث أنه في الفصل الثاني إلى تحديد الممارسات التربوية التي تعبر عن أساليب إدارة الوقت، حيث تضمن كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت السابقة عبارات تعبر عن الممارسات التربوية التالية: اتخاذ القرار، الاتصال، والعلاقات الإنسانية وذلك على النحو التالي:

* انظر ملحق (١) الاستبيان في صورته الأولية، ص ٢١٢.

◀ المحور الأول أسلوب الإدارة بالتفويض، وتمثل العبارات:

(٤،٥،٨،١٤،١٦،٢٠،١،٢،٣) الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار في هذا المحور.
والعبارات: (٦،٧،٩،١٢،١٨) الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال في هذا المحور.
والعبارات: (١٠،١١،١٣،١٥،١٧،١٩) الممارسات التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في هذا المحور.

◀ المحور الثاني أسلوب الإدارة بالأهداف وتمثل العبارات:

(٣،٥،٧، ٨، ١٠، ١١، ١٤، ١٥، ١٩) الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار في هذا المحور.
والعبارات: (١٠، ١٢، ١٣، ١٧، ١٩، ٢٠، ٢١) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال في هذا المحور.
والعبارات: (٤، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢١) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في هذا المحور.

◀ المحور الثالث أسلوب الإدارة بالمشاركة وتعبر العبارات:

(١، ٤، ٥، ١٠، ١٧، ١٩) عن الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار في هذا المحور.
والعبارات: (٢، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٦، ٢٠) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال في هذا المحور.
والعبارات: (٣، ٦، ٧، ٨، ١٥، ١٨) والتي تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في هذا المحور.

◀ المحور الرابع أسلوب الإدارة الذاتية وتعبر العبارات:

(١، ٢، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٤) عن الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار.
والعبارات: (١٥، ٢٠، ٣، ٤، ٥، ١٠، ١٢) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال.
والعبارات: (٦، ١٣، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١) تمثل الممارسات التربوية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

وقد تبنى الباحث في هذا الاستبيان الشكل المقنن (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة.

وقد أستخدم الباحث التدرج الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:
(دائماً - أحياناً - نادراً) بحيث تأخذ الاستجابة دائماً ثلاث درجات ، والاستجابة أحياناً درجتان، والاستجابة نادراً درجة واحدة.

دائماً	أحياناً	نادراً
٣	٢	١

٢-تقنين الاستبيان :

قام الباحث لتقنين الاستبيان باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

أ- الصدق Validity :

وللتحقق من صدق الاستبيان أتبع الباحث الطرق التالية :

- الصدق المنطقي Logical Validity.

- صدق الإتساق الداخلي.

- الصدق الذاتي Intrinsic Validity.

سيعرضها الباحث تفصيلاً كما يلي:

- الصدق المنطقي - Logical Validity :

وهو صدق المحكمين ^(١) حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى وكذلك بأقسام التربية وعلم النفس والمناهج وطرق التدريس والإدارة بكليات التربية للبنات بجدة وعددهم خمسة عشر محكماً. وطلب الباحث من السادة المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات الاستبيان ومدى ملاءمة تلك العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى إنتماء تلك العبارات للمحاور التي تضمنها الاستبيان وإدخال أي تعديلات مفيدة لتطوير أداة الدراسة.

وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات التي أتفق عليها أكثر من ٧٥% من المحكمين سواءً بتعديل صياغة العبارة أو حذف بعض

^(١) أنظر ملحق (٢) قائمة باسماء المحكمين ص ٢٢٠ .

العبارات، أو إضافة عبارات جديدة . ويوضح جدول (٤) نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان في صورته الأولية كما يلي:

جدول (٤)

نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان في المحاور الأربعة

م	المحور الأول أسلوب الإدارة بالتفويض	المحور الثاني أسلوب الإدارة بالأهداف	المحور الثالث أسلوب الإدارة بالمشاركة	المحور الرابع أسلوب الإدارة الذاتية
١	٠,٨٦	١,٠٠	٠,٩٣	٠,٩٣
٢	١,٠٠	١,٠٠	٠,٦٣	٠,٩٣
٣	٠,٩٣	١,٠٠	٠,٦٣	١,٠٠
٤	٠,٩٣	٠,٩٣	١,٠٠	١,٠٠
٥	٠,٩٣	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
٦	٠,٨٦	٠,٩٣	٠,٩٣	١,٠٠
٧	٠,٩٣	٠,٧٩	٠,٧٩	١,٠٠
٨	٠,٧٩	٠,٧٩	٠,٨٦	٠,٧٩
٩	٠,٦٤	٠,٧٩	٠,٧٩	٠,٩٣
١٠	١,٠٠	٠,٩٣	٠,٩٣	٠,٩٣
١١	١,٠٠	١,٠٠	٠,٧٩	٠,٩٣
١٢	٠,٧٦	٠,٩٣	٠,٥٧	١,٠٠
١٣	١,٠٠	٠,٨٦	١,٠٠	٠,٧٩
١٤	٠,٨٦	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩٣
١٥	٠,٨٦	٠,٧٦	١,٠٠	٠,٩٣
١٦	٠,٦٤	٠,٨٦	٠,٩٣	٠,٧٩
١٧	٠,٧١	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠
١٨	٠,٩٣	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩٣
١٩	٠,٩٣	٠,٧١	٠,٥٧	٠,٩٣
٢٠	٠,٨٦	٠,٨٦	١,٠٠	٠,٨٦
٢١	—	١,٠٠	—	٠,٧١

من جدول (٤) يتضح أن في المحور الأول أسلوب الإدارة بالتفويض قد عدلت العبارات (١٩، ١٦، ١٥، ٩، ٧، ٤) ولم يتم حذف أي عبارة في هذا المحور بل أضيفت عبارتين جديدتين (٢٢، ٢١) إلى المحور.

وفي المحور الثاني أسلوب الإدارة بالأهداف قد تم تعديل العبارة (٢٠، ١٢، ٩، ٨، ٦) مع تبديل (١٢) قبل (١١) وتم حذف العبارة (٧) من عبارات الاستبيان في صورته الأولى وأضيفت العبارات (٢٠، ٢١، ٢٢).

وفي المحور الثالث أسلوب الإدارة بالمشاركة تم تعديل العبارة (١٩، ٩، ٨، ٧، ٣، ٢) وحذف العبارة (١٢) لتكرارها مع العبارة (١٧) من عبارات الاستبيان في صورته الأولى وتم إضافة العبارة (٢٠).

أما المحور الرابع أسلوب الإدارة الذاتية فقد تم تعديل العبارة (١٤، ١١، ١٠، ٩، ٦، ٢، ١) ولم تحذف أي عبارة من عبارات هذا المحور وأضيفت العبارة (٢٣، ٢٢).

وبالتالي أصبح الاستبيان بعد إجراء الصدق المنطقي في صورته النهائية^(١) مكوناً من أربعة محاور رئيسة تضم سبع وثمانون عبارة موزعة كما يلي:

- ١- المحور الأول أسلوب الإدارة بالتفويض ويتكون من ٢٢ عبارة.
- ٢- المحور الثاني أسلوب الإدارة بالأهداف ويتكون من ٢٢ عبارة.
- ٣- المحور الثالث أسلوب الإدارة بالمشاركة ويتكون من ٢٠ عبارة.
- ٤- المحور الرابع أسلوب الإدارة الذاتية ويتكون من ٢٣ عبارة.

وبذلك أصبح كل أسلوب من الأساليب السابقة متضمناً لعبارات تعبر عن الممارسات التربوية التالية: اتخاذ القرار، الاتصال والعلاقات الإنسانية على النحو التالي:

➤ **المحور الأول: أسلوب الإدارة بالتفويض: وتمثل العبارات:**

(٢٢، ٢١، ٢٠، ١٦، ١٤، ٨، ٥، ٤، ٣، ٢، ١) الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار في هذا المحور.

والعبارات: (١٨، ١٢، ٩، ٧، ٦) الممارسات التربوية المتعلقة بالاتصال في هذا المحور.

^(١) أنظر ملحق (٣) الاستبيان في صورته النهائية، ص ٢٢١.

◀ صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان قبل استخدامه، ومدى ارتباط هذه الجوانب المكونة له بعضها مع بعض، وذلك للتأكد من عدم التداخل بينها، تحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين الدرجات الخام وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$r = \frac{\text{مج (ح س} \times \text{ع ص)}}{\text{ن} \times \text{ع}^2 \text{س} \times \text{ع}^2 \text{ص}} =$$

(السيد، ١٩٨٦م، ص ٢٦٠)

يوضح جدول (٥) المصفوفة الارتباطية بين محاور الاستبيان كما يلي:

جدول (٥)

المصفوفة الارتباطية بين محاور الاستبيان

ن	المجموع الكلي	أسلوب الإدارة القاتبة	أسلوب الإدارة المشاركة	أسلوب الإدارة بالأهداف	أسلوب الإدارة بالتفويض	المتغيرات	مسلسل
٢٢	٠,٨٦ **	٠,٦٩ **	٠,٦٢ **	٠,٧٠ **	---	أسلوب الإدارة بالتفويض	١
٢٢	٠,٨٨ **	٠,٧٣ **	٠,٦٧ **	—		أسلوب الإدارة بالأهداف	٢
٢٠	٠,٨٥ **	٠,٦٩ **	—			أسلوب الإدارة بالمشاركة	٣
٢٣	٠,٩٠ **	—				أسلوب الإدارة الذاتية	٤
٨٧	—					المجموع الكلي	

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان الأربعة موضوع الدراسة (مرتفعة) مما يدل على وجود أتساق داخلي مرتفع. وكذلك معاملات الارتباط بين كل متغير والدرجة الكلية (مرتفعة) مما يدل على أنها متشعبة تشبعاً عالياً بكل محاور الاستبيان. ويستدل مما سبق على أن قوة التماسك الداخلي للاستبيان مرتفعة أي أن هناك صدق مرتفع وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان كوسيلة للتعرف على اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الإدارات الأمنية.

◀ الصدق الذاتي Intrinsic Validity :

وهو يعبر عن صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب الاستبيان بعد حساب ثباته، ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان (السيد ١٩٨٦م ، ص ٥٥٣). وتتضح نتيجته من جدول (٦) كما يلي:

جدول (٦)

معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي لمحاور الاستبيان

م	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	أسلوب الإدارة بالتفويض	٠,٨٣٠٩	٠,٩١١٥
٢	أسلوب الإدارة بالأهداف	٠,٨٧٤١	٠,٩٣٤٩
٣	أسلوب الإدارة بالمشاركة	٠,٨٨٤٦	٠,٩٤٠٥
٤	أسلوب الإدارة الذاتية	٠,٨٩٤٨	٠,٩٤٥٩

ب- الثبات Reliability :

أستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية في حساب قيمة معاملات ثبات محاور الاستبيان، إذ استخدمت معادلة (رولون) Roulan المختصرة للتجزئة النصفية ونصها:

$$R_{\text{أ}} = \frac{E^2 - 1}{E^2}$$

(السيد، ١٩٨٦م، ص ص ٥٢٧ - ٥٣٠)

ويوضح جدول (٧) قيم معاملات الثبات المستخرجة والتي وصل إليها الباحث.

جدول (٧)

قيم معاملات ثبات الاستبيان

م	المحور	معامل الثبات
١	أسلوب الإدارة بالتفويض	٠,٨٣٠٩
٢	أسلوب الإدارة بالأهداف	٠,٨٧٤١
٣	أسلوب الإدارة بالمشاركة	٠,٨٨٤٦
٤	أسلوب الإدارة الذاتية	٠,٨٨٤٦
٥	الدرجة الكلية للاستبيان	٠,٨٧٩١

يتضح من جدول (٧) أن معامل الثبات (ألفا كرومباخ) لكل محور من محاور الاستبيان كل على حدة مرتفع، وذلك لأنها تتعدى (٠,٨٠) أما معامل ثبات الاستبيان ككل فهو (٠,٨٧) وهي قيمة عالية في ثبات الاستبيان مما يشير إلى صلاحية استخدام الاستبيان في تطبيق الدراسة الميدانية.

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث في سبيل التحقق من صدق ثبات استبيان (أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية)، واستخراج النتائج النهائية للتحقق من صحة أسئلة وفروض الدراسة بإتباع الأساليب الإحصائية التالية:

أ- بالنسبة للتحقق من صدق وثبات الاستبيان قام الباحث بعمل الآتي:

- تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبيان باستخراج معاملات الارتباط باستخدام معادلة الانحرافات المعيارية ونصها:

$$r = \frac{\text{مج (ح س} \times \text{ح ص)}}{\text{ن} \times \text{ع}^2 \text{س} \times \text{ع}^2 \text{ص}}$$

(السيد، ١٩٨٦م، ص ٢٦٠)

- تم حساب ثبات محاور الاستبيان باستخراج طريقة التجزئة النصفية بإتباع معادلة (رولون) ونصها:

$$r_{\text{أ أ}} = \frac{\text{ع}^2 \text{ق}^2 \text{ع}^2 - 1}{\text{ع}^2}$$

(السيد، ١٩٨٦م، ص ص ٥٢٧ - ٥٣٠)

ب - بالنسبة للتحقق من فروض الدراسة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية.
- تحليل التباين الأحادي One - way Analysis of Variance.
- اختبار (شيفية) SCHEFFE لمعرفة الفروق الدالة إحصائياً لصالح أية مجموعة.

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيد.

أولاً: الإجابة على التساؤل الرابع:

- (١) المحور الأول: الإدارة بالتفويض.
- (٢) المحور الثاني: الإدارة بالأهداف.
- (٣) المحور الثالث: الإدارة بالمشاركة.
- (٤) المحور الرابع: الإدارة الذاتية.

ثانياً: التحقق من صحة فروض الدراسة:

- (١) التحقق من صحة الفرض الأول.
- (٢) التحقق من صحة الفرض الثاني.
- (٣) التحقق من صحة الفرض الثالث.
- (٤) التحقق من صحة الفرض الرابع.

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيد:

تتناول الدراسة الحالية أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية في الإدارات الأمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وقد انقسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين: القسم الأول الإطار النظري ويتمثل في الفصل الثاني. ويجب الفصل الثاني عن التساؤل الأول والثاني والثالث كما يلي:

١- ما مفهوم إدارة الوقت وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر ؟

٢- ما أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر ؟

٣- ما الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر ؟

وبعرض الفصل الثاني يكون الباحث قد أجاب نظرياً عن تساؤل الدراسة الأول والثاني والثالث وصولاً إلى طرح إطار نظري لطبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر والممارسات التربوية المعبرة عنها والقسم الثاني الدراسة الميدانية وهدفها الإجابة عن التساؤل الرابع والذي نصه:

(ما مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية؟). وكذلك التحقق من صدق فروض الدراسة الميدانية، والتوصل للإجابة عن التساؤل السابق قام الباحث بعرض إجراءات الدراسة الميدانية في الفصل السابق (الرابع) باعتباره تمهيداً منهجياً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وهو ما يقوم الباحث بعرضه تفصيلاً في هذا الفصل، مستعيناً في ذلك بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية على عبارات الاستبيان.

- وبناءً على ما سبق، يسير الفصل وفق المحورين الرئيسيين التاليين:
 - الإجابة على التساؤل الرابع، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لعبارات الاستبيان في المحاور الأربعة الرئيسة له.
 - التحقق من صدق فروض الدراسة الميدانية.
- ويعرض الباحث لهذين المحورين تفصيلاً فيما يلي :

أولاً: الإجابة عن التساؤل الرابع:

يطرح التساؤل الرابع موضوع التطبيق الفعلي لأساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المعبرة عنها – التي عرض لها الباحث في الإطار النظري – لدى مديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض.

وقد عمد الباحث إلى المعالجة الإحصائية التي تبين الأهمية النسبية لعبارات الاستبيان للتعرف على درجة تحقق أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية في الواقع الفعلي لدى مديري الإدارات الأمنية لمنطقة الرياض، لذلك حدد الباحث نسبة (٩٠%) وأكثر وفق مقياس التدرج الثلاثي والذي سبق عرضه في الفصل السابق باعتبارها النسبة المئوية لدرجة تحقق أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية في الواقع الفعلي، مع ترتيبها ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي:

المحور الأول : الإدارة بالتفويض :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الأول (متوسط استجابات أفراد العينة في ما يتعلق بأسلوب الإدارة بالتفويض).

ويوضح ذلك جدول (٨) كما يلي.

جدول (٨)

متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات
وترتيبها للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض

م	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	ترتيب العبارات
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
١	٦٩,٤	١٢٥	٢٨,٣	٥١	٤	٢,٢	٢,٦٧	٠,٩
٢	٥٤,٤	٩٨	٤٠,٦	٧٣	٩	٥,٠	٢,٤٩	١٧
٣	٦٩,٤	١٢٥	٢١,١	٣٨	١٧	٩,٤	٢,٦٠	١٤
٤	٦٨,٣	١٢٣	٢٨,٣	٥١	٦	٣,٤	٢,٦٥	١٠
٥	٧٥,٦	١٣٦	٢١,٧	٣٩	٥	٢,٨	٢,٧٣	٠,٤
٦	٧٦,١	١٣٧	٢١,١	٣٨	٥	٢,٨	٢,٧٣	٤م
٧	٦٧,٨	١٢٢	٢٧,٨	٥٠	٨	٤,٤	٢,٦٣	١٢
٨	٤٠,٠	٧٢	٤٨,٣	٨٧	٢١	١١,٧	٢,٢٨	١٩
٩	٥٦,١	١٠١	٣٢,٨	٥٩	٢٠	١١,١	٢,٤٥	١٨
١٠	٨٣,٣	١٥٠	١٥,٠	٢٧	٣	١,٧	٢,٨٢	٠,١
١١	٧٨,٣	١٤١	٢١,١	٣٨	١	٠,٦	٢,٧٨	٠,٢
١٢	٧١,١	١٢٨	٢٥,٦	٤٦	٦	٣,٣	٢,٦٨	٠,٦
١٣	٧١,٧	١٢٩	٢٥,٠	٤٥	٦	٣,٣	٢,٦٨	٦م
١٤	٥٨,٣	١٠٥	٣٩,٤	٧١	٤	٢,٢	٢,٥٦	١٥
١٥	٥٧,٢	١٠٣	٣٦,١	٦٥	١٢	٦,٧	٢,٥١	١٦
١٦	٤٠,٦	٧٣	٤١,٧	٧٥	٣٢	١٧,٨	٢,٢٣	٢١
١٧	٢٥,٠	٤٥	٤٧,٢	٨٥	٥٠	٢٧,٨	١,٩٧	٢٢
١٨	٦٦,٧	١٢٠	٣١,١	٥٦	٤	٢,٢	٢,٦٤	١١
١٩	٧٠,٦	١٢٧	٢٦,٧	٤٨	٥	٢,٨	٢,٦٨	٦م
٢٠	٦٢,٨	١١٣	٣٦,١	٦٥	٢	١,١	٢,٦٢	١٣
٢١	٧٨,٩	١٤٢	٢٠,٦	٣٧	١	٠,٦	٢,٧٨	٢م
٢٢	٣٦,١	٦٥	٥٣,٣	٩٦	١٩	١٠,٦	٢,٢٦	٢٠

ويتضح من جدول (٨) أن العبارات (١٠، ١١، ٢١، ٥، ٦) تمثل أعلى استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ، حيث حصلت هذه الاستجابات على أعلى من (٢,٧٠) وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠% . وباستقراء الممارسات التربوية التي حددها الباحث في اتخاذ القرار والاتصال، والعلاقات الإنسانية، يتضح أن أسلوب الإدارة بالتفويض قد حقق الممارسات التربوية التالية:

أ - ممارسات تربوية تتعلق باتخاذ القرار وتتمثل في:

العبارة (٥)، والتي تنص على: أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها. والعبارة (٢١)، والتي تنص على: أضع الشخص المناسب في المكان المناسب لسرعة إنجاز العمل.

ب - ممارسات تربوية تتعلق بالاتصال وتتمثل في :

العبارة (٦)، والتي تنص على: أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون إلى معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.

ج - ممارسات تربوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية وتتمثل في :

العبارة (١٠)، والتي تنص على: أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.

والعبارة (١١)، والتي تنص: أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة. وتشير هذه الممارسات التربوية الخمس والتي حصلت على أعلى استجابات لأسلوب الإدارة بالتفويض إلى اهتمام مديري الإدارات في التعبير عن ثقتهم بقدرة الأفراد الذين يعملون معهم وتفويضهم بالمهام التي توكل إليهم، كما توضح هذه

الممارسات أيضاً معرفة مديري الإدارات الأمنية وإمامهم بإمكانيات مرؤوسيههم، مما يتيح لهم اختيار الفرد المناسب ووضع في المكان المناسب تحقيقاً لسرعة إنجاز العمل. وبالإجمال، يتضح أن الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأسلوب الإدارة بالتفويض باعتباره من أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، قد حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة وفق التدرج الثلاثي، حيث حصلت العبارة (١٠) على (٢,٨٢)، والعبارة (١١) على (٢,٧٨). ويؤكد ذلك على أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية تعتمد على العلاقات الإنسانية كمدخل (كمنطلق) في أسلوب الإدارة بالتفويض لتحقيق سرعة إنجاز العمل، والاستثمار الأمثل للوقت.

وذلك من خلال تقديم الدعم النفسي لمرؤوسيههم وتشجيعهم، وكذلك التعبير عن ثقتهم في هؤلاء المرؤوسين للقيام بالمهام المنوطة بهم.

(٢) المحور الثاني الإدارة بالأهداف:

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (متوسط استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة بالأهداف). ويوضح ذلك جدول (٩) كما يلي:

جدول (٩)

متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات
وترتيبها للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف

م	دائماً		أحياناً		نادرأ		المتوسط	ترتيب العبارات
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
١	١١٨	٦٥,٦	٦٠	٣٣,٣	٢	١,١	٢,٦٤	١٤
٢	١٠١	٥٦,١	٧٤	٤١,١	٥	٢,٨	٢,٥٣	١٨
٣	١٣٢	٧٣,٣	٤٤	٢٤,٤	٤	٢,٢	٢,٧١	٩
٤	١٣٣	٧٣,٩	٤٥	٢٥,٠	٢	١,١	٢,٧٣	٧
٥	١٤١	٧٨,٣	٣٧	٢٠,٦	٢	١,١	٢,٧٧	٢
٦	١٢٦	٧٠,٠	٤٨	٢٦,٧	٦	٣,٣	٢,٦٧	١٢
٧	١٤٣	٧٤,٤	٤٣	٢٣,٩	٣	١,٧	٢,٧٣	٧م
٨	١٤٠	٧٧,٨	٣٧	٢٠,٦	٣	١,٧	٢,٧٦	٣
٩	١٤١	٧٨,٣	٣٨	٢١,١	١	٠,٦	٢,٧٨	١
١٠	١٣٩	٧٧,٢	٣٩	٢١,٧	٢	١,١	٢,٧٦	٣م
١١	١٠٨	٦٠,٠	٦٥	٣٦,١	٧	٣,٩	٢,٥٦	١٥م
١٢	٧٨	٤٣,٣	٩٠	٥٠,٠	١٢	٦,٧	٢,٣٧	٢٢
١٣	١٤١	٧٨,٣	٣٤	١٨,٩	٥	٢,٨	٢,٧٦	٣م
١٤	١٣٠	٧٢,٢	٤٦	٢٥,٦	٤	٢,٢	٢,٧٠	١١
١٥	١٣٨	٧٦,٧	٤٠	٢٢,٢	٢	١,١	٢,٧٦	٣م
١٦	١٠٥	٥٨,٣	٦٨	٣٧,٨	٧	٣,٩	٢,٥٤	١٧
١٧	١٠٣	٥٧,٢	٧٤	٤١,١	٣	١,٧	٢,٥٦	١٥
١٨	١٢٩	٧١,٧	٤٩	٢٧,٢	٢	١,١	٢,٧١	٩م
١٩	١٢٦	٧٠,٠	٤٩	٢٧,٢	٥	٢,٨	٢,٦٧	١٢م
٢٠	٩٨	٥٤,٤	٧٣	٤٠,٦	٩	٥,٠	٢,٤٩	٢٠
٢١	١٠٦	٥٨,٩	٦٠	٣٣,٣	١٤	٧,٨	٢,٥١	١٩
٢٢	١٠٢	٥٦,٧	٦٤	٣٥,٦	١٤	٧,٨	٢,٤٩	٢٠م

ويتضح من جدول (٩) أن العبارات : (٩،٥،٨،١٠،١٣،١٥،٤،٧،٣،١٨،١٤) تمثل أعلى استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ، حيث حصلت هذه الاستجابات على نسبة (٢،٧٠) فأكثر وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠%.

وباستقراء الممارسات التربوية التي حددها الباحث في اتخاذ القرار، والاتصال، والعلاقات الإنسانية يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد حقق الممارسات التربوية التالية:

أ- ممارسات تربوية تتعلق باتخاذ القرار كالتالي:

العبارة: (٣) والتي تنص على: أحدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.

والعبارة: (٥) والتي تنص على: أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي.

والعبارة: (٧) والتي تنص على: أحرص بشدة على إنجاز أكبر قدر من العمل والمهام في أقل وقت ممكن.

والعبارة: (١٠) والتي تنص على: أتأكد من إنجاز جميع الأعمال في ضوء أهداف العمل.

والعبارة: (١٤) والتي تنص على: أحدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي أعمل فيها فائدة أكبر.

والعبارة: (١٥) والتي تنص على: أحدد أي من الأهداف يحقق فائدة واضحة لأكبر عدد من الناس.

ب - ممارسات تربوية تتعلق بالاتصال كالتالي:

العبارة: (٨) والتي تنص على: أقوم بمتابعة المرؤوسين للتأكد من تحقيق أهداف العمل.

والعبارة: (٩) والتي تنص على : ألتزم بتنفيذ أولويات العمل.

والعبارة: (١٣) والتي تنص على : أعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.

ج - ممارسات تربوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية كالتالي:

العبارة: (٤) والتي تنص على: أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.

والعبارة: (١٨) والتي تنص على: أهتم بتحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات المرؤوسين بما يحقق مصلحة العمل.

وتشير هذه الممارسات التربوية الإحدى عشر التي حصلت على أعلى استجابات لأسلوب الإدارة بالأهداف إلى اهتمام مديري الإدارات الأمنية بتحديد أدوار ومسؤوليات مرؤوسيهـم، وترتيب أهداف العمل حسب أهميتها ، والشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، و الالتزام بتنفيذ أهداف العمل ومتابعة التنفيذ للتأكد من تنفيذ أهداف العمل على أكمل وجه.

و بالإجمال يتضح أن الممارسات التربوية المرتبطة بالاتصال لدى مديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره من أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، قد حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة وفق التدرج الثلاثي، حيث حصلت العبارة (٩) على (٢,٧٨) والعبارة (٨) والعبارة (١٣) على (٢,٧٦) وكذلك يتضح مما سبق أن الممارسات التربوية المرتبطة باتخاذ القرار تأتي في المرتبة الثانية حيث حصلت على استجابات مرتفعة وفق التدرج الثلاثي لمقياس الاستجابات ، فقد حصلت العبارة (٥) على (٢,٧٧) والعبارة (١٠) والعبارة (١٥) على (٢,٧٦) مما يؤكد على أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية تعتمد على الاتصال كمنطلق لتحقيق أهداف العمل واستثمار الوقت الاستثمار الأمثل، والالتزام بتنفيذ أهداف العمل، وأن تكون أهداف العمل واقعية وممكنة التحقيق، ومتابعة تنفيذ هذه الأهداف، وكذلك تعتمد على اتخاذ القرار لتحقيق أهداف العمل بترتيب أهداف العمل حسب أهميتها، وتحديد أدوار ومسؤوليات المرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.

٣ - المحور الثالث : الإدارة بالمشاركة:

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (متوسط استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة بالمشاركة). وجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات
وترتيبها للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة

م	دائماً		أحياناً		نادرأ		المتوسط	ترتيب العبارات
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
١	٦٥,٦	١١٨	٣٠,٦	٥٥	٣,٩	٧	٢,٦٢	١١
٢	٤٩,٤	٨٩	٤٣,٣	٧٨	٧,٢	١٣	٢,٤٢	١٦
٣	٨٢,٨	١٤٩	١٤,٤	٢٦	٢,٨	٥	٢,٨٠	٤
٤	٥٧,٨	١٠٤	٣٦,١	٦٥	٦,١	١١	٢,٥٢	١٢
٥	٥٧,٨	١٠٤	٣٦,٧	٦٦	٥,٦	١٠	٢,٥٢	١٢م
٦	٨٢,٢	١٤٨	١٦,١	٢٩	١,٧	٣	٢,٨١	٣
٧	٨٤,٤	١٥٢	١٢,٨	٢٣	٢,٨	٥	٢,٨٢	١
٨	٧٤,٤	١٣٤	٢٢,٢	٤٠	٣,٣	٦	٢,٧١	٧
٩	٧٠,٦	١٢٧	٢٦,١	٤٧	٣,٣	٦	٢,٦٧	٩
١٠	٣٥,٦	٦٤	٤٥,٠	٨١	١٩,٤	٣٥	٢,١٦	٢٠
١١	٢٢,٨	٩٥	٣٩,٤	٧١	٧,٨	١٤	٢,٤٥	١٥
١٢	٧١,٧	١٢٩	٢٣,٩	٤٣	٤,٤	٨	٢,٦٧	٩م
١٣	٨١,٧	١٤٧	١٦,١	٢٩	٢,٢	٤	٢,٧٩	٥
١٤	٥٠,٠	٩٠	٣٨,٩	٧٠	١١,١	٢٠	٢,٣٩	١٧
١٥	٧١,١	١٢٨	٢٦,٧	٤٨	٢,٢	٤	٢,٦٩	٨
١٦	٣٨,٣	٦٩	٤٦,٧	٨٤	١٥,٠	٢٧	٢,٢٣	١٩
١٧	٨٢,٢	١٤٨	١٧,٢	٣١	٠,٦	١	٢,٨٢	١م
١٨	٧٩,٤	١٤٣	١٧,٢	٣١	٣,٣	٦	٢,٧٦	٦
١٩	٥٧,٨	١٠٤	٣٦,١	٦٥	٦,١	١١	٢,٥٢	١٢م
٢٠	٣٧,٨	٦٨	٥١,١	٩٢	١١,١	٢٠	٢,٢٧	١٨

ويتضح من جدول (١٠) أن العبارات (٣، ٦، ٧، ٨، ١٣، ١٧، ١٨) تمثل أعلى استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة، فقد حصلت هذه الاستجابات على أعلى من (٢,٧٠) وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠% . وباستقراء الممارسات التربوية التي حددها الباحث في اتخاذ القرار ، والاتصال ، والعلاقات الإنسانية، يتضح أن أسلوب الإدارة بالمشاركة قد حقق الممارسات التربوية التالية:

- أ - ممارسة تربوية تتعلق باتخاذ القرار وهي كالتالي:
العبارة: (١٧) والتي تنص على: أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم إنجاز العمل على أحسن وجه.
- ب - ممارسات تربوية تتعلق بالاتصال وهي كالتالي:
العبارة: (١٣) والتي تنص على: أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم.
- ج - ممارسات تربوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية وهي كالتالي:
العبارة: (٣) والتي تنص على: أحرص على العمل بروح الفريق.
والعبارة: (٦) والتي تنص على: أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل.
والعبارة: (٧) والتي تنص على: أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين.
والعبارة: (٨) والتي تنص على: نعمل معاً على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن العلاج له.
والعبارة: (١٨) والتي تنص على: أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق إنتاجية أكبر.

وتشير هذه الممارسات التربوية السبع التي حصلت على أعلى استجابات لأسلوب الإدارة بالمشاركة إلى اهتمام مديري الإدارات الأمنية بوجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين، وأن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل والبحث كجماعة عن حلول لهذه الأزمات، والعمل على نشر روح الفريق، وإيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين.

وبالإجمال يتضح أن الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأسلوب الإدارة بالمشاركة باعتباره من أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر ، قد حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة وفق التدرج الثلاثي، حيث حصلت العبارة (٧) على (٢,٨٢) والعبارة (٦) على (٢,٨١) والعبارة (٣) على (٢,٨٠).

ويؤكد ذلك على أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية تعتمد على العلاقات الإنسانية كمنطلق في أسلوب الإدارة بالمشاركة لتحقيق سرعة إنجاز العمل، وذلك من خلال الحرص على العمل بروح الفريق، والعمل على تكاتف الجميع والحرص على وجود درجة من الثقة، وتشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم، والعمل على إيجاد جو من التفاهم بين المرؤوسين.

٤- المحور الرابع: الإدارة الذاتية :

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الرابع (متوسط استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة الذاتية). ويوضح ذلك جدول (١١) كما يلي

جدول (١١)

متوسط استجابات أفراد العينة لأهمية العبارات
وترتيبها للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية

م	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط	ترتيب العبارات
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
١	٠.٨٨	٤٨,٩	٤٢,٨	٧٧	١٥	٨,٣	٢,٤١	٢٢
٢	٠.٩٦	٥٣,٣	٤١,٧	٧٥	٠.٦	٥,٠	٢,٤٨	١٩
٣	١.٠٩	٦٠,٦	٣٥,٠	٦٣	٠.٨	٤,٤	٢,٥٦	١٥
٤	١.١٧	٦٥,٠	٣٢,٢	٥٨	٠.٥	٢,٨	٢,٦٢	١٢
٥	١.١٤	٦٣,٣	٣٢,٨	٥٩	٠.٧	٣,٩	٢,٥٩	١٤
٦	١.٤٦	٨١,١	١٧,٢	٣١	٠.٣	١,٧	٢,٧٩	٠.٢
٧	١.٣٥	٧٥,٠	٢٠,٦	٣٧	٠.٨	٤,٤	٢,٧١	٠.٦
٨	٠.٦٢	٣٤,٤	٤٧,٢	٨٥	٣٣	١٨,٣	٢,١٦	٢٣
٩	١.٢٨	٧١,١	٢٧,٢	٤٩	٠.٣	١,٧	٢,٦٩	٠.٧
١٠	١.٠٠	٥٥,٦	٣٦,٧	٦٦	١٤	٧,٨	٢,٤٨	م١٩
١١	١.٣٨	٧٦,٧	٢١,١	٣٨	٠.٤	٢,٢	٢,٧٤	٠.٥
١٢	١.١٣	٦٢,٨	٣٥,٠	٦٣	٠.٤	٢,٢	٢,٦١	١٣
١٣	١.٢٧	٧٠,٦	٢٣,٩	٤٣	١.٠	٥,٦	٢,٦٥	١١
١٤	١.٣٨	٧٦,٧	٢١,٧	٣٩	٠.٣	١,٧	٢,٧٥	٠.٤
١٥	١.٢٣	٦٨,٣	٢٨,٩	٥٢	٠.٥	٢,٨	٢,٦٦	٠.٩
١٦	٠.٩٦	٥٣,٣	٣٩,٤	٧١	١٣	٧,٢	٢,٤٦	٢١
١٧	١.٤٢	٧٨,٩	١٩,٤	٣٥	٠.٣	١,٧	٢,٧٧	٠.٣
١٨	١.٥٧	٨٧,٢	١٠,٠	١٨	٠.٥	٢,٨	٢,٨٤	٠.١
١٩	١.٠٤	٥٧,٨	٣٦,٧	٦٦	١.٠	٥,٦	٢,٥٢	١٨
٢٠	١.٠٦	٥٨,٩	٣٨,٣	٦٩	٠.٥	٢,٨	٢,٥٦	م١٥
٢١	١.١٢	٦٢,٢	٣١,١	٥٦	١٢	٦,٧	٢,٥٦	م١٥
٢٢	١.٢٧	٧٠,٦	٢٧,٨	٥٠	٠.٣	١,٧	٢,٦٩	م٠٧
٢٣	١.٢٤	٦٨,٩	٢٨,٣	٥١	٠.٥	٢,٨	٢,٦٦	م٠٩

ويتضح من جدول (١١) أن العبارات: (٦، ٧، ١١، ١٤، ١٧، ١٨) تمثل أعلى استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية، حيث حصلت هذه الاستجابات على أعلى من (٢,٧٠) وفق مقياس الاستجابات أي أعلى من ٩٠%. وباستقراء الممارسات التربوية التي حددها الباحث في اتخاذ القرار، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، يتضح أن أسلوب الإدارة الذاتية قد حقق الممارسات التربوية التالية:

أ - ممارسات تربوية تتعلق باتخاذ القرار:

العبارة: (٧) والتي تنص على: أحدد وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.
والعبارة: (١١) والتي تنص على: أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكولة إلي.
والعبارة: (١٤) والتي تنص على: أستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.

ب - ممارسات تربوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية:

العبارة: (٦) والتي تنص على: أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلاً.

والعبارة: (١٧) : والتي تنص على: أحترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل.

والعبارة: (١٨): والتي تنص على: أحرص على توطيد علاقاتي بزملاء العمل. وتشير هذه الممارسات الست والتي حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة لأسلوب الإدارة الذاتية، إلى اهتمام مديري الإدارات الأمنية بمعرفة أخطائهم في العمل، وتحديد وقت كافٍ لإنجاز الأعمال المهمة والتحقق من إنجازها، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية، واحترام وجهة نظر الآخرين، والحرص على توطيد علاقاتهم بزملاء العمل.

وبالإجمال يتضح أن الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لدى مديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأسلوب الإدارة الذاتية باعتباره من أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، قد حصلت على أعلى استجابات أفراد العينة

وفق التدرج الثلاثي، حيث حصلت العبارة (١٨) على (٢,٨٤)، والعبارة (٦) على (٢,٧٩)، والعبارة (١٧) على (٢,٧٧).

ويؤكد ذلك على أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية تعتمد على العلاقات الإنسانية كمنطلق في أسلوب الإدارة الذاتية وذلك من خلال محاولة معرفة أخطائهم لتداركها مستقبلاً، واحترام وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل، وكذلك حرصهم على توطيد علاقاتهم بزملاء العمل.

ثانياً : التحقق من صحة فروض الدراسة:

وللتحقق من صحة فروض الدراسة ومناقشة نتائجها وتفسيرها، فقد صاغ الباحث فروض دراسته استناداً إلى ما اطلع عليه من دراسات سابقة حول الموضوع، وكذلك أدبيات الفكر الإداري المعاصر التي تتناول أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية، وذلك بعلاقتها بمتغيرات ثلاثة أساسية هي:

- الرتبة.
- الخبرة .
- المؤهل العلمي.

ويعرض الباحث النتائج الخاصة بالتحقق من صحة فروض الدراسة فيما يلي:

١- التحقق من صحة الفرض الأول : والذي ينص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية - حسب استجابات أفراد العينة - في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض تعزى للآتي:

- الرتبة.
- الخبرة .
- المؤهل العلمي.

ويعرض الباحث للمعالجة الإحصائية التي تبين الفروق حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض والمتغيرات الثلاثة السابق الإشارة إليها فيما يلي:

أ - متغير الرتبة:

باستخدام اختبار (ف) F.Test. يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الرتبة العسكرية في استجابات أفراد العينة في جدول (١٢) كما يلي:

جدول (١٢)

النسبة الفئوية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير الرتبة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفئوية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٧	٢٧٩,٧٣	٣٩,٩٦	١,١٦	٠,٣٣
	داخل المجموعات	١٧٢	٥٩٢٠,٧١	٣٤,٤٢		
	الكلي	١٧٩	٦٢٠٠,٤٤			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧	٩٤,٢٠	١٣,٤٦	١,٣٧	٠,٢٢
	داخل المجموعات	١٧٢	١٦٨٧,٨٦	٩,٨١		
	الكلي	١٧٩	١٧٨٢,٠٦			
الاتصال	بين المجموعات	٧	٢٢,٠٩	٣,١٦	١,٠١	٠,٤٢
	داخل المجموعات	١٧٢	٥٣٥,٤٣	٣,١١		
	الكلي	١٧٩	٥٥٧,٥٢			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٧	١٤,٠٢	٢,٠٠	٠,٥٣	٠,٨١
	داخل المجموعات	١٧٢	٦٥٤,١٨	٣,٨٠		
	الكلي	١٧٩	٦٨٦,٢٠			

يتضح من جدول (١٢) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العسكرية بلغت النسبة الفئوية (١,١٦)، ومستوى الدلالة (٠,٣٣) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية تفصيلاً كآتي :

الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (١,٣٧)، و مستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٢). مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينة في هذا الصدد.

الممارسات التربوية للاتصال :

بينت استجابات أفراد العينة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين الممارسات التربوية للاتصال ومتغير الرتبة العسكرية، حيث كانت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (١,٠١) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٤٢). ويعني ذلك أن اختلاف الرتبة العسكرية لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية :

أوضحت نتائج الاستبيان فيما يتعلق بالممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية ومتغير الرتبة العسكرية أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات، حيث كانت النسبة الفئوية (٠,٥٣)، ومستوى الدلالة (٠,٨١)، أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير في استجابات أفراد العينة نحو الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية.

ب - متغير الخبرة :

باستخدام اختبار (ف) F.Test ، يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول (١٣) كما يلي:

جدول (١٣)

النسبة الفئوية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفئوية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٤٠٢,٩٩	١٠٠,٧٥	٣,٠٤	*,٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٧٩٧,٤٥	٣٣,١٣		
	الكلية	١٧٩	٦٢٠٠,٤٤			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٨٩,٩٩	٢٢,٥٠	٢,٣٢	٠,٠٦
	داخل المجموعات	١٧٥	١٦٩٢,٠٧	٩,٦٧		
	الكلية	١٧٩	١٧٨٢,٠٦			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٣٥,٠٥	٨,٧٦	٢,٩٣	*,٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٢٢,٤٨	٢,٩٨		
	الكلية	١٧٩	٥٥٧,٥٣			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	٢٤,٨٥	٦,٢١	١,٦٩	٠,١٥
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٤٣,٣٥	٣,٦٨		
	الكلية	١٧٩	٦٦٨,٢٠			

* (دالة عند مستوى ٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٣) المتعلق بالفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة أن النسبة الفئوية بلغت (٣,٠٤)، ومستوى الدلالة (٠,٠٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعات وداخل المجموعات، تعزى إلى متغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة

بالتفويض ككل، مما يشير إلى أن متغير الخبرة كان له تأثير على استجابات أفراد العينة ككل في هذا المحور.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة تفصيلاً كالاتي:

الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية (٢,٣٢) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٦) مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير واضح في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

الممارسات التربوية للاتصال:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للاتصال ، حيث بلغت النسبة الفائية (٢,٩٣) بمستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٢).

ويمكن تفسير ذلك من خلال الإشارة إلى أن هناك أكثر من أسلوب لممارسة عملية الاتصال ، وفق نوعي الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وقد يختار مدير الإدارة الأمنية وفق خبرته الممتدة عبر سنوات أكثر أسلوب الاتصال الرسمي، معتمداً في ذلك على معرفته وإلمامه بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه ويختار مدير الإدارة الأمنية الذي لديه خبرة أقل أسلوب الاتصال غير الرسمي نظراً لقلة إلمامه بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه والنتائج المتوقعة من المهام المفوضة إليهم، وهو ما يوضح وجود فروق في الممارسات التربوية لعملية الاتصال حسب متغير الخبرة.

الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية ، حيث بلغت النسبة الفائية (١,٦٩) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٥).

مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية.

ج - متغير المؤهل العلمي :

باستخدام اختبار (ف) F.Test يعرض الباحث النتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد العينة في جدول (١٤) كما يلي :

جدول (١٤)

النسبة الفئوية للفروق بين استجابات أفراد العينة

في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ومتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفئوية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	١١٥,٣٣	٢٨,٨٣	٠,٨٣	٠,٥١
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٠٨٥,١١	٣٤,٧٧		
	الكلية	١٧٩	٦٢٠٠,٤٤			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	١٣,٤٧	٣,٣٧	٠,٣٣	٠,٨٥
	داخل المجموعات	١٧٥	١٧٦٨,٥٩	١٠,١١		
	الكلية	١٧٩	١٧٨٢,٠٦			
الاتصال	بين المجموعات	٤	١٠,٦٢	٢,٦٥	٠,٨٥	٠,٤٩
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٤٦,٩١	٣,١٢		
	الكلية	١٧٩	٥٥٧,٥٣			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	١٥,٣٧	٣,٨٤	١,٠٣	٠,٣٩
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٥٢,٨٣	٣,٧٣		
	الكلية	١٧٩	٦٦٨,٢٠			

يتضح من جدول (١٤) أن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي بلغت النسبة الفئوية (٠,٨٣) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥١) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالتفويض ككل. ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالاتي:

ويعرض الباحث للمعالجة الإحصائية التي تبين الفروق حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف والمتغيرات الثلاثة السابق الإشارة إليها فيما يلي :

أ - متغير الرتبة :

باستخدام اختبار (ف) Test .F يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الرتبة العسكرية في استجابات أفراد العينة في جدول (١٥) كما يلي:

جدول (١٥)

النسبة الفئوية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير الرتبة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفئوية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٧	١٠٦,٣٨	١٥,١٨	٠,٤١	٠,٨٩
	داخل المجموعات	١٧٢	٦٤٢٥,٨١	٣٧,٣٦		
	الكلية	١٧٩	٦٥٣٢,١٩			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧	١٣,٨٤	١,٩٨	٠,٣١	٠,٥٩
	داخل المجموعات	١٧٢	١١١١,١١	٦,٦٤		
	الكلية	١٧٩	١١٢٤,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٧	٢١,٩٩	٣,١٤	٠,٤٩	٠,٨٤
	داخل المجموعات	١٧٢	١٠٩٤,٣٣	٦,٣٦		
	الكلية	١٧٩	١١١٦,٣٢			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٧	١٠,٣٩	١,٤٨	٠,٤٦	٠,٨٦
	داخل المجموعات	١٧٢	٥٥٢,٥٦	٣,٢١		
	الكلية	١٧٩	٥٦٢,٩٥			

يتضح من جدول (١٥) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العسكرية بلغت النسبة الفئوية (٠,٤١)، ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٨٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ب - متغير الخبرة:

باستخدام اختبار (ف) F.Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول (١٦) كما يلي:

جدول (١٦)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٢٨٨,٥٩	٧٢,١٥	٢,٠٢	٠,٠٩
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٢٤٣,٦٠	٣٥,٦٨		
	الكلي	١٧٩	٦٥٣٢,١٩			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٥٠,٦١	١٢,٦٥	٢,٠٦	٠,٠٨
	داخل المجموعات	١٧٥	١٠٧٤,٣٤	٦,١٤		
	الكلي	١٧٩	١١٢٤,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٣٣,٦٣	٨,٤١	١,٣٥	٠,٢٥
	داخل المجموعات	١٧٥	١٠٨٢٦٩	٦,١٩		
	الكلي	١٧٩	١١١٦,٣٢			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	١٩,٩٥	٤,٩٩	١,٦٠	٠,١٧
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٤٢,٩٩	٣,١٠		
	الكلي	١٧٩	٥٦٢,٩٥			

يتضح من جدول (١٦) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة بلغت النسبة الفائية (٢,٠٢) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة تفصيلاً كالاتي:

◀ الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (٢,٠٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٨).

مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

◀ الممارسات التربوية للاتصال:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (١,٣٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٥).

مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير واضح في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

◀ الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (١,٦٠) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٧).

مما يعني أن سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

ج - متغير المؤهل العلمي:

باستخدام اختبار (ف) F.Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير المؤهل

العلمي في استجابات أفراد العينة في جدول (١٧) كما يلي:

جدول (١٧)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ومتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٢٦٧,٢٩	٦٦,٨٢	١,٨٦	٠,١١
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٢٦٤,٩٠	٣٥,٧٩		
	الكلية	١٧٩	٦٥٣٢,١٩			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٤٣,١٢	١٠,٧٨	١,٧٤	٠,١٤
	داخل المجموعات	١٧٥	١٠٨١,٨٣	٦,١٨		
	الكلية	١٧٩	١١٢٤,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٤١,٣٥	١٠,٣٤	١,٦٨	٠,١٦
	داخل المجموعات	١٧٥	١٠٧٤,٩٨	٦,١٤		
	الكلية	١٧٩	١١١٦,٣٣			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	١٨,٥٣	٤,٦٣	١,٤٩	٠,٢١
	داخل المجموعات	١٧٥	٥٤٤,٤٢	٣,١١		
	الكلية	١٧٩	٥٦٢,٩٥			

يتضح من جدول (١٧) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية ككل وفق متغير المؤهل العلمي، بلغت النسبة الفائية (١,٨٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١١)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ويعني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالاتي:

◀ الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (١,٧٤) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٤).
مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة باتخاذ القرار.

◀ الممارسات التربوية للاتصال:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفئوية (١,٦٨) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٦).
مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بالاتصال.

◀ الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفئوية (١,٤٩) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢١).
مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

٣- التحقق من صحة الفرض الثالث: والذي ينص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية - حسب استجابات أفراد العينة - في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى للآتي :

- الرتبة.
- الخبرة .
- المؤهل العلمي.

ويعرض الباحث للمعالجة الإحصائية التي تبين الفروق حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة والمتغيرات الثلاثة السابق الإشارة إليها فيما يلي:

أ - متغير الرتبة:

باستخدام اختبار (ف) F.Test يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الرتبة العسكرية في استجابات أفراد العينة في جدول (١٨) كما يلي:

جدول (١٨)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ومتغير الرتبة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٧	٢٧٧,٣٨	٣٩,٦٢	٠,٩٧	٠,٤٥
	داخل المجموعات	١٧٢	٦٩٩٠,٤٢	٤٠,٦٤		
	الكلية	١٧٩	٧٢٦٧,٨٠			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧	٢٨,٩٨	٤,١٤	٠,٧٩	٠,٥٩
	داخل المجموعات	١٧٢	٩٠٣,٩٦	٥,٢٥		
	الكلية	١٧٩	٩٣٢,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٧	٥٠,٦٧	٧,٢٤	٠,٨٢	٠,٥٧
	داخل المجموعات	١٧٢	١٥١٧,٥٣	٨,٨٢		
	الكلية	١٧٩	١٥٦٨,٢٠			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٧	٣٥,٣٢	٥,٠٤	١,٣٣	٠,٢٤
	داخل المجموعات	١٧٢	٦٥٤,٤٣	٣,٨٠		
	الكلية	١٧٩	٦٨٩,٧٥			

يتضح من جدول (١٨) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العسكرية بلغت النسبة الفائية (٠,٩٧)، ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٤٥)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية تفصيلاً كالآتي :

◀ الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (٠,٧٩) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٩).
مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينة في الممارسات التربوية لدى مديري الإدارات الأمنية المرتبطة باتخاذ القرار.

◀ الممارسات التربوية للاتصال:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (٠,٨٢) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٧).
مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينة في الممارسة التربوية لمديري الإدارات الأمنية المرتبطة بالاتصال.

◀ الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:

بينت نتائج الاستبيان فيما يتعلق بالممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية ومتغير الرتبة، أنه ليس هناك فروق بين المجموعات وداخل المجموعات، حيث كانت النسبة الفئوية (١,٣٣) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٤) أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ب - متغير الخبرة:

باستخدام اختبار (ف) F.Test يعرض الباحث النتائج المرتبطة بمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول (١٩) كما يلي:

جدول (١٩)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ومتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٤٣٧,١٣	١٠٩,٢٨	٢,٨٠	*,٠٢
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٨٣٠,٦٧	٣٩,٠٣		
	الكلية	١٧٩	٧٢٦٧,٨٠			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٦٥,٦٣	١٦,٤١	٣,٣١	٠,٠١ **
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٦٧,٣١	٤,٩٦		
	الكلية	١٧٩	٩٣٢,٩٥			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٧٦,٩٨	١٩,٢٤	٢,٢٦	٠,٠٦
	داخل المجموعات	١٧٥	١٤٩١,٢٢	٨,٥٢		
	الكلية	١٧٩	١٥٦٨,٢٠			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	٢٤,٤٦	٦,١١	١,٦١	٠,١٧
	داخل المجموعات	١٧٥	٦٦٥,٢٩	٣,٨٠		
	الكلية	١٧٩	٦٨٩,٧٥			

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) .

** دالة عند مستوى (٠,٠١) .

يتضح من جدول (١٩) المتعلق بالفروق بين استجابات العينة وفق متغير الخبرة أن النسبة الفائية بلغت (٢,٨٠) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٢) .

ويعني ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ككل، مما يؤكد على أن متغير الخبرة كان له تأثير على استجابات أفراد العينة في هذا المحور .

ويشير الباحث في ذلك إلى أن مفهوم الإدارة بالمشاركة من المفاهيم التربوية المعاصرة التي تؤكد على أن عملية الإدارة عملية جماعية يساهم فيها كافة أفراد التنظيم الإداري باختلاف المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، و لما كانت الخبرة

عاملاً مؤثراً في تحديد المستوى التنظيمي والوظيفة التي يشغلها الفرد، فإن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية أدى إلى تنوع واختلاف إدراكهم لمفهوم الإدارة بالمشاركة، وهو ما يؤكد على وجود الفروق الدالة إحصائياً في استجاباتهم تعزى إلى متغير الخبرة.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة تفصيلاً كالآتي:

◀ **الممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار:**

توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفئوية (٣,٣١) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠١).

ويمكن تفسير ذلك من خلال الإشارة إلى أن الإدارة بالمشاركة مدخل إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار الذي من شأنه أن يؤثر على أهدافهم الشخصية، وكذلك على وظائفهم التي يشغلونها، وهو ما يؤدي إلى أن نوعية القرارات في أسلوب القيادة بالمشاركة قرارات جماعية، تعتمد بصفة خاصة على نوعية المشكلات وطبيعة الموقف الإداري الذي يستدعي اتخاذ قرار بشأنه، مما يتطلب خبرة كافية للتعامل مع هذه المشكلات والمواقف وهو ما أدى إلى وجود فروق في استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية المتعلقة باتخاذ القرار تعزى إلى متغير الخبرة.

◀ **الممارسات التربوية للاتصال:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفئوية (٢,٢٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٦).

مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

◀ **الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (١,٦١) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,١٧).

بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة بالمشاركة ككل.
ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالآتي:

الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار ، حيث بلغت النسبة الفئوية (٠,٣٠) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٨٧).
مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة باتخاذ القرار.

الممارسات التربوية للاتصال:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفئوية (٠,٨٣) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٠).
مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بالاتصال.

الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفئوية (١,٢٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٨).
مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير واضح في الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

٤- التحقق من صحة الفرض الرابع: والذي ينص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية - حسب استجابات أفراد العينة - في تحقيق الممارسة التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية تعزى للآتي:

- الرتبة.
- الخبرة .
- المؤهل العلمي.

ويعرض الباحث للمعالجة الإحصائية التي تبين الفروق حسب استجابات أفراد العينة في تحقيق الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية والمتغيرات الثلاثة السابق الإشارة إليها فيما يلي :

أ - متغير الرتبة :

باستخدام اختبار (ف) F.Test ، يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الرتبة العسكرية في استجابات أفراد العينة في جدول (٢١) كما يلي:

جدول (٢١)

النسبة الفائية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية و متغير الرتبة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفائية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٧	٢٣٥,٦٩	٣٣,٦٧	٠,٦٧	٠,٦٩
	داخل المجموعات	١٧٢	٨٥٨٧,١٧	٤٩,٩٢		
	الكلي	١٧٩	٨٨٢٢,٨٦			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧	٣٢,٤٩	٤,٦٤	٠,٥٥	٠,٧٩
	داخل المجموعات	١٧٢	١٤٣٦,٩١	٨,٣٥		
	الكلي	١٧٩	١٤٦٩,٣٩			
الاتصال	بين المجموعات	٧	٣٢,٩٠	٤,٧٠	٠,٦٧	٠,٧٠
	داخل المجموعات	١٧٢	١٢١٠,٠١	٧,٠٣		
	الكلي	١٧٩	١٢٤٢,٩١			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٧	٤٠,٩٠	٥,٨٤	١,١٦	٠,٣٢
	داخل المجموعات	١٧٢	٨٦٢,٣٠	٥,٠١		
	الكلي	١٧٩	٩٠٣,٢٠			

يتضح من جدول (٢١) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الرتبة العسكرية بلغت النسبة الفائية للممارسات التربوية ككل (٠,٦٧) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٦٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ويعني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية تفصيلاً كالاتي:

الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (٠,٥٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٧٩). مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لم يكن له تأثير على استجابات أفراد العينة في الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية المرتبطة باتخاذ القرار.

الممارسات التربوية للاتصال:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (٠,٦٧) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٧٠). مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير على ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفائية لهذه الممارسات (١,١٦) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٣٢).

مما يعني أن اختلاف الرتبة العسكرية لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في استجابات أفراد العينة نحو الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية.

ب- متغير الخبرة:

باستخدام اختبار (ف) F.Test ، يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة في جدول (٢٢) كما يلي:

جدول (٢٢)

النسبة الفئوية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية و متغير الخبرة

المتغير	مصدر النتائج	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفئوية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	٤٠٨,٣٢	١٠٢,٠٨	٢,١٢	٠,٠٧
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٤١٤,٥٤	٤٨,٠٨		
	الكلية	١٧٩	٨٨٢٢,٨٦			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٤٣,٨٩	١٠,٩٧	١,٣٥	٠,٢٥
	داخل المجموعات	١٧٥	١٤٢٥,٥٠	٨,١٤		
	الكلية	١٧٩	١٤٦٩,٣٩			
الاتصال	بين المجموعات	٤	٧٦,٥٧	١٩,١٤	٢,٨٧	*٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٧٥	١١٦٦,٣٤	٦,٦٦		
	الكلية	١٧٩	١٢٤٢,٩١			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	٣٩,١٩	٩,٧٩	١,٩٨	٠,٠٩
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٦٤,٠١	٤,٩٣		
	الكلية	١٧٩	٩٠٣,٢٠			

يتضح من جدول (٢٢) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة بلغت النسبة الفئوية (٢,١٢)، ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٧)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ويعني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات تعزى إلى متغير الخبرة في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية ككل. ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة تفصيلاً كالاتي:

➤ الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (١,٣٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٥).

مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بعملية باتخاذ القرار.

➤ الممارسات التربوية للاتصال:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفئوية (٢,٨٧) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٢).

ويمكن تفسير ذلك من خلال التأكد على أن من أهم متطلبات الإدارة الذاتية، تجديد المعرفة والمهارات، والإلمام بما يستجد في مجال العمل من خلال الإطلاع والإفادة من الممارسات السابقة.

وكذلك التعاون مع الخبراء وحضور الندوات واللقاءات العلمية ، وتقويم الأداء من خلال الزملاء والمرؤوسين، وهي لذلك متطلبات للإدارة الذاتية تتحقق من خلال الاتصال الجيد الذي يعتمد على خبرة المدير بمراعاة المتطلبات السابقة في ممارساته التربوية لعملية الاتصال بين زملائه و مرؤوسيه. ويمكن القول بناءً على ما سبق أن هناك اختلافات في استجابات المديرين نحو الأخذ بالمتطلبات السابق ذكرها.

➤ الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفئوية لهذه الممارسات (١,٩٨) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٠٩).

مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في ممارساتهم التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

ج - متغير المؤهل العلمي:

باستخدام اختبار (ف) F.Test ، يعرض الباحث للنتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد العينة في جدول (٢٣) كما يلي:

جدول (٢٣)

النسبة الفئوية للفروق بين استجابات أفراد العينة
في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية و متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	النسبة الفئوية	مستوى الدلالة
المحور ككل	بين المجموعات	٤	١٥٤,٨٧	٣٨,٧٢	٠,٧٨	٠,٥٣
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٦٦٧,٩٩	٤٩,٥٣		
	الكلي	١٧٩	٨٨٢٢,٨٦			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٤٠,٩٥	١٠,٢٤	١,٢٥	٠,٢٩
	داخل المجموعات	١٧٥	١٤٢٨,٤٤	٨,١٦		
	الكلي	١٧٩	١٤٦٩,٣٩			
الاتصال	بين المجموعات	٤	١٨,٧٩	٤,٦٩	٠,٦٧	٠,٦١
	داخل المجموعات	١٧٥	١٢٢٤,١٢	٦,٩٩		
	الكلي	١٧٩	١٢٤٢,٩١			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤	٩,٤٦	٢,٣٦	٠,٧٨	٠,٥٣
	داخل المجموعات	١٧٥	٨٩٣,٧٤	٥,١١		
	الكلي	١٧٩	٨٨٢٢,٨٦			

يتضح من جدول (٢٣) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة للممارسات التربوية ككل وفق متغير المؤهل العلمي بلغت النسبة الفئوية (٠,٧٨)، ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٣)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ويعني ما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، وداخل المجموعات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لأسلوب الإدارة الذاتية ككل.

ويعرض الباحث للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تفصيلاً كالآتي:

الممارسات التربوية لاتخاذ القرار:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية لاتخاذ القرار، حيث بلغت النسبة الفئوية (١,٢٥) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٢٩).

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

الممارسات التربوية للاتصال:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للاتصال، حيث بلغت النسبة الفئوية (٠,٦٧) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٦١) مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير واضح في الممارسات التربوية المرتبطة بعملية الاتصال.

◀ الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الممارسات التربوية للعلاقات الإنسانية، حيث بلغت النسبة الفئوية (٠,٧٨) ومستوى دلالتها إحصائياً (٠,٥٣).

مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لدى مديري الإدارات الأمنية لم يكن له تأثير في الممارسات التربوية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

وبعد هذا العرض لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها سواءً بالإجابة على التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة وكذلك التحقق من صحة فروض الدراسة، فإنه يمكن القول أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدام أساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي، تعبر عن الحاجة إلى المزيد من تفعيل هذه الممارسات التربوية وربطها بما جاء في الأطر النظرية للدراسة، والتي تشير إلى أهمية العلاقة بينها وبين استثمار أساليب إدارة الوقت استثماراً أفضل بما يحقق أهداف التنظيمات التربوية للإدارات الأمنية، ويكفل لها الإسهام بدور فاعل في خدمة المجتمع وتحقيق أمنه وإستقراره، ومن ثم يتقدم الباحث في الفصل التالي بتصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية.

الفصل السادس

**تصور مقترح للممارسات الإدارية لمديري
الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت**

تمهيد.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أدبيات الدراسة.

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: تصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية.

الفصل السادس

تصور مقترح للممارسات التربوية

لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت

تمهيد :

عرض الفصل السابق لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، مستعيناً في ذلك بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية على عبارات الاستبيان، وذلك وصولاً إلى الإجابة على التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة، وكذلك التحقق من صدق فروض الدراسة الميدانية والتي تربط بين أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية بالمتغيرات الأولية لعينة الدراسة (الرتبة - الخبرة - المؤهل العلمي).

وانتهى الفصل إلى تحديد الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي، والتي حصلت على أعلى استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية.

ويتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء نتائج الدراسات السابقة وكذلك الأطر النظرية لإدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، والممارسات التربوية المعبرة عنها، وصولاً إلى تحديد عدد من التوصيات التي من شأنها تفعيل الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت.

وينتهي الفصل بطرح رؤية مستقبلية من خلال وضع تصور مقترح لهذه الممارسات، والمقترحات الإجرائية التي من شأنها تنفيذ هذا التصور المقترح في الواقع الفعلي.

وفي ضوء ما سبق، يسير الفصل وفق المحاور التالية:

◀ مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أدبيات الدراسة.

◀ التوصيات.

◀ التصور المقترح.

ويعرض الباحث لهذه المحاور تفصيلاً على النحو التالي:

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أدبيات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لبعض أساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها قد تحقق بصورة أفضل في الواقع الفعلي من استخدامهم لبعض الأساليب الأخرى لإدارة الوقت و ما يرتبط بها من ممارسات تربوية، وذلك نتيجة لبعض الصعوبات، وأوجه القصور والضعف في هذه الممارسات.

ومن هذا المنطلق، فإن استقراء استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية وفق مقياس أعلى الاستجابات (٩٠% فأكثر)، يبين أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية تتحدد فيما يلي:

(١) أن أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب إدارة الوقت ممارسة من قبل مديري الإدارات الأمنية، حيث بلغت الممارسات التربوية المرتبطة به إحدى عشرة ممارسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القرني (١٤١٧/١٤١٨هـ) من حيث قدرة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية على تحديد الأهداف والأولويات، والتكيف مع المواقف التربوية الجديدة، وكذلك تتفق مع دراسة الجمل (١٤١٤هـ)، والتي توصل فيها الباحث إلى أهمية الموائمة بين أولويات العمل بادئاً عمله بالأهم فالأهم.

(٢) أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالمشاركة يشوبه بعض الصعوبات وأوجه القصور، حيث بلغت الممارسات التربوية المرتبطة بهذا الأسلوب سبع ممارسات فقط، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة طه (١٩٩٦م)، حيث يؤكد على عدم مشاركة الإدارات المدرسية كجهة تنفيذية في اتخاذ أي قرار يهمها، الأمر الذي يترتب عليه استغراق قدر كبير من الوقت في إنجاز الأعمال.

(٣) أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة الذاتية من أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع الفعلي ، حيث بلغت الممارسات التربوية المرتبطة به ست ممارسات فقط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إدوارد (١٩٩١م)، والتي تقترح برامج تدريبية لمديري المدارس ، تهتم بإكسابهم مهارات إدارة الوقت، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة بيدس (١٩٩٥م)، والتي أوصت بضرورة اشتراك المديرين والمديرات في الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الوقت بهدف زيادة كفاياتهم المعرفية والمهارية.

(٤) أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالتفويض هو أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الواقع الفعلي، حيث بلغت الممارسات التربوية المرتبطة بهذا الأسلوب خمس ممارسات فقط، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حلواني وآخرون (١٩٩٥م)، والتي تشير إلى معاناة المديرين السعوديين إلى حد ما من مشكلة عدم التفويض، وكذلك دراسة الجمل (١٤١٤هـ) والتي أشارت إلى أن من أهم مهام مدير المدرسة — حلاً لمشكلة تفويض السلطة — توزيع المهام والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتدريسية والإشراف عليها.

(٥) أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية والمرتبطة بالعلاقات الإنسانية قد بلغت اثنتا عشرة ممارسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (١٤١٢هـ) من حيث وجود قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض وما يترتب على ذلك من آثار سلبية على كفاءة أداء هؤلاء العاملين، وقد يرجع هذا الاختلاف بين ما توصلت إليه الدراسة السابقة المشار إليها والدراسة الحالية إلى أن دراسة العتيبي تهتم بتحديد إدارة الوقت على أساس العلاقة بين العاملين بالأجهزة الأمنية والجمهور وتحديد أهم أسباب ومعوقات استغلال الوقت، ومن بينها قلة وعي الجمهور وسياسة الباب المفتوح، بينما تهتم الدراسة الحالية بتحديد أهم الممارسات التربوية المحققة للاستخدام الأمثل لأساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر من قبل مديري الإدارات الأمنية.

(٦) أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية والمرتبطة باتخاذ القرار قد بلغت اثنتا عشرة ممارسة، ويشير ذلك إلى أن اتخاذ القرارات هو جوهر عملية الإدارة بغض النظر عن نوعية المنظمات الإدارية سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات تربوية أو حتى أجهزة أمنية، وفي ذلك يشير الإطار النظري للدراسة إلى أن العمليات والأنشطة الإدارية هي سلسلة من القرارات سواء كانت على مستوى الإدارات العليا في رسم السياسات العامة أو على مستوى الإدارات الوسطى والتنفيذية من حيث تحديد كيفية تنفيذ هذه القرارات والبرامج الزمنية المرتبطة بمواعيد إنجازها.

(٧) أن الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية والمرتبطة بالاتصال قد بلغت خمس استجابات فقط، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك العديد من أوجه القصور والضعف في الممارسات التربوية لعملية الاتصال من قبل مديري الإدارات الأمنية. ولعل من أهم أوجه القصور والضعف في هذه الممارسات لعملية الاتصال — كما تشير الأطر النظرية للدراسة — التلاعب بالمعاني والألفاظ في مضمون أو محتوى الرسالة، والضعف في التعبير عن الفكرة على الرغم من وضوحها، وكذلك القصور في اختيار الوسيلة الملائمة لعملية الاتصال.

وتشير بعض نتائج الدراسات السابقة — تأكيداً لما تناولته الأطر النظرية للدراسة — إلى أوجه القصور والضعف في عملية الاتصال، حيث تؤكد دراسة الجبر (١٩٩٨م) على أن الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة تستغرق وقت مديرات المدارس المطورة، مما يعيق سهولة تدفق المعلومات وتحقيق الاتصالات الإدارية الفعالة. وكذلك تشير دراسة حلواني وآخرون (١٩٩٥م) إلى ضياع وقت العمل لدى المديرين السعوديين بسبب سوء الاتصالات إلى حد كبير.

وإجمالاً للنتائج السابقة يوضح الجدول (٢٤) استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها في الواقع الفعلي:

جدول (٢٤)

استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت
والممارسات التربوية المرتبطة بها في الواقع الفعلي

م	أسلوب إدارة الوقت	الممارسات التربوية			الإجمالي
		علاقات إنسانية	اتخاذ قرار	اتصال	
١	الإدارة بالأهداف	٢	٦	٣	١١
٢	الإدارة بالمشاركة	٥	١	١	٧
٣	الإدارة الذاتية	٣	٣	—	٦
٤	الإدارة بالتفويض	٢	٢	١	٥
	الإجمالي	١٢	١٢	٥	٢٩

ثانياً : التوصيات:

يعرض الباحث للتوصيات التي يتقدم في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ككل وذلك بهدف معالجة أوجه القصور بها وجوانب الضعف لاستخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من جانب، وتفعيل جوانب القوة في استخدامهم هذه الأساليب والممارسات التربوية المرتبطة بها من جانب آخر. ومن هذا المنطلق، يشير الباحث إلى أن أوجه القصور والضعف قد تحددت في استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والمتمثلة في: أسلوب الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة الذاتية، أسلوب الإدارة بالمشاركة، ومن ثم فإن الباحث يتقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها معالجة مواجهة أوجه القصور والضعف في هذه الأساليب كما يلي:

١- توصيات تفعيل أسلوب الإدارة بالتفويض:

يعزو الباحث قلة فعالية استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالتفويض والممارسات التربوية المرتبطة بهذا الأسلوب إلى وجود فجوة بين وعي وإدراك مديري الإدارات الأمنية لمفهوم عملية التفويض في الفكر الإداري المعاصر واتجاهات تطوير آليات تنفيذ تفويض السلطات، والأنشطة العمليات المصاحبة، وكذلك المهارات الإدارية الحديثة اللازمة لتحقيق هذه الأنشطة والعمليات بسرعة وإتقان، وبين ممارسات مديري الإدارات الأمنية لعملية التفويض في الواقع الفعلي.

وفي ضوء ما سبق، يعرض الباحث للتوصيات التالية:

أ- توعية مديري الإدارات الأمنية بالمفهوم الشامل لعملية التفويض في الفكر الإداري المعاصر، والذي يتضمن تحديد علاقات السلطة داخل البنية التنظيمية وفق المستويات الوظيفية المتنوعة داخل هذه البنية، وما يرتبط بها من عمليات تفويض لهذه السلطات، وكذلك آليات تنفيذ عملية تفويض السلطة والتي تتوقف على قيم وتوجهات مديري الإدارات الأمنية نحو عملية التفويض نفسها من جانب، وقدرات وإمكانيات المرؤوسين والمستويات الوظيفية لهم من جانب آخر .

ب- التأكيد على أن هناك مجموعة من العمليات والأنشطة (الممارسات التربوية) المرتبطة يؤدي كل منها إلى الآخر، ويقوم بها كل من مديري الإدارات الأمنية في تفويض سلطاتهم، ومن تفويض إليهم هذه السلطات في إطار متكامل يؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق عملية التفويض لإنجاز المهام والأعمال في أقل وقت ممكن.

ج- العمل على إكساب مديري الإدارات الأمنية مهارات إدارة الوقت بأسلوب التفويض كما وردت في الفكر الإداري المعاصر والتي تقوم على أبعاد ثلاثة أساسية هي: الأبعاد العقلية والتكنولوجية والاجتماعية، حيث تشكل في مجملها المفهوم المغاير للمهارات اللازمة للقيام بعملية التفويض وتحقيقها للاستثمار الأمثل لوقت مديري الإدارات الأمنية وممارساتهم التربوية في الواقع الفعلي.

د- التأكيد على إتاحة الفرصة للمفوضين (العاملين مع مديري الإدارات الأمنية) في تحديد ما ينبغي عمله في المهام المفوضة إليهم، وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي تتم بها هذه المهام.

هـ- تنمية مهارات مديري الإدارات الأمنية، وكذلك المرؤوسين على القيام بأدوار القيادة، مما يدعم ثقتهم بأنفسهم، ويشجعهم على تفويض سلطاتهم وما يرتبط بعملية تفويض السلطة من تحديد للمهام والمسئوليات، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى رفع معنويات كافة العاملين بالإدارات الأمنية وشعورهم بالرضا الوظيفي.

و- التأكيد على ارتباط مستويات عملية تفويض السلطة بالنضج الوظيفي للمرؤوسين، وذلك من حيث عدة جوانب أساسية منها: موقع المرؤوس في الهيكل التنظيمي (الرتبة أو المستوى الوظيفي)، وكذلك الخبرات السابقة والممارسات التربوية التي اكتسبها من خلال عمله، فضلاً عن ما يتمتع به المرؤوس من سمات شخصية وقدرات وإمكانات ومهارات تؤهله للقيام بالمهام المفوضة إليه.

ح- تفعيل عملية الاتصالات الإدارية بين مديري الإدارات الأمنية ومرؤوسيه من حيث أن وجود قنوات اتصال مباشرة وفعالة، تسمح لكل من مديري الإدارات الأمنية والمرؤوسين بتبادل الأفكار والآراء حول ما قد يعترض عملية التفويض من صعوبات أو معوقات والعمل على حلها في أقل وقت ممكن، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز الأعمال المنوطة بالمرؤوسين بكفاءة وفعالية.

٢- توصيات تفعيل أسلوب الإدارة الذاتية:

يعد أسلوب الإدارة الذاتية من أساليب إدارة الوقت التي تؤكد على أهمية العنصر البشري وممارساته التربوية في التنظيمات المعاصرة، وذلك من حيث أنه يشير إلى ضرورة فهم المدير لذاته أولاً، وفهم الآخرين ثانياً.

كما يحقق أسلوب الإدارة الذاتية التطوير الذاتي وتنمية قدرات ومهارات المدير من خلال تحليل هذه المهارات والقدرات وصولاً إلى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة ككل. وتشير أدبيات الدراسة في الفكر الإداري المعاصر إلى أن الفجوة بين مفهوم الإدارة الذاتية كمفهوم نظري والممارسات الفعلية له من قبل الإداريين في المنظمات المعاصرة عامة، تكمن في ضرورة توافر مرونة كافية تتيح للفرد (المدير) التأقلم والتكيف البيئي والإنساني مع المتغيرات التنظيمية السريعة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة، وهو ما ينسحب أيضاً على الممارسات الفعلية لمديري الإدارات الأمنية في استخداماتهم لأساليب إدارة الوقت، حيث يمكن القول أن هناك قصور أو قلة وعي من قبل هؤلاء المديرين في تفهم أبعاد مفهوم الإدارة الذاتية في الفكرة الإداري المعاصر من جانب، وكذلك للطبيعة التنظيمية للأجهزة الأمنية التي تهتم بتنفيذ الأوامر والتعليمات كما جاءت في اللوائح والأنظمة الرسمية من جانب آخر، مما يمثل عقبة أمام مديري الإدارات الأمنية في تفهمهم لذواتهم والعمل على تطوير إمكانياتهم وقدراتهم.

وبناءً على ما سبق، فإن التوصيات التي يتقدم بها الباحث في هذا المجال تتمحور حول كيفية استثمار مديري الإدارات الأمنية لإمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم الذاتية ابتداءً، مما يجعلهم قادرين على تنفيذ الأوامر والتعليمات بما يتفق ومفهوم الإدارة الذاتية في الفكر الإداري المعاصر، ومن ثم الاعتماد على التطوير الذاتي - وهو مسؤولية ذاتية لهم - بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وأهم هذه التوصيات ما يلي:

أ - التأكيد على التقييم الذاتي لأداء مديري الإدارات الأمنية لتحديد نواحي القوة والضعف في هذا الأداء، وذلك بالاستعانة بتقييم الأداء الرسمي والاختبارات الذاتية، وإرجاع الأثر أو التغذية المرتدة من الزملاء والمرؤوسين.

ب- تعريف مديري الإدارات الأمنية بآليات أو فعاليات تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وذلك بالاهتمام بمهارات المبادأة والابتكار وقدراتهم على فهم التنظيم ككل والعلاقات بين أجزاء هذا التنظيم والمتغيرات البيئية والتكنولوجية التي تحكمه، وإكسابه المهارات الفنية في عمليات التخطيط ورسم السياسات وتوزيع الأعمال وتحديد الاختصاصات.

ج- العمل على توعية مديري الإدارات الأمنية بمتطلبات الإدارة الذاتية كأسلوب من أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، والتي تستهدف تحديد أهم الممارسات التربوية الفعالة المرتبطة بأسلوب الإدارة الذاتية في الواقع الفعلي مما يؤدي إلى التغيير في اتجاهاتهم وأفكارهم نحو مفهوم الإدارة الذاتية، ويساعدهم على ترجمة هذا التغيير في ممارساتهم الفعلية نحو استثمار الوقت وإنجاز الأعمال والمسئوليات.

٣- توصيات تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة:

تعرض أدبيات الدراسة للإدارة بالمشاركة على أنها مفهوم إداري معاصر لدراسة التنظيمات الإدارية باعتبارها تنظيمات مجتمعية تسمح بوجود علاقات اجتماعية مؤثرة سواءً على مستوى التنظيمات الرأسية (الهرمية) أو على مستوى التنظيمات الأفقية، كما أنها تنتج أنماط تفاعل اجتماعي متقاربة أو متشابهة، حيث يشارك الأفراد أو الجماعات في هذه التنظيمات في وضع أو تشكيل القواعد التنظيمية التي يسير عليها التنظيم ككل.

وفي ضوء هذا المفهوم للإدارة بالمشاركة، يمكن القول أن الأجهزة الأمنية عامة والتنظيمات الإدارية للإدارات الأمنية خاصة، تظل ذات طبيعة خاصة تستند إلى نظم ولوائح رسمية تحكم أجزاء هذا التنظيم والأفراد والجماعات داخله وما ينشأ بينهم من علاقات، وهي بذلك تسمح لهؤلاء الأفراد والجماعات بالمشاركة في اتخاذ القرار على قدر ما تنص عليه هذه اللوائح والأنظمة فقط دون إتاحة الفرصة للإسهام في وضع وإعداد القيم والاتجاهات الحاكمة للقواعد التنظيمية داخل الإدارات الأمنية.

ومن ثم، فإن التوصيات التي يعرض لها الباحث في هذا المجال تتناول محاولة تعديل الممارسات الفعلية لمديري الإدارات الأمنية ، وإكسابها السمة المجتمعية أكثر، وذلك من خلال استخدامهم لأسلوب الإدارة بالمشاركة في اعتماد تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات داخل تنظيمات الإدارات الأمنية باعتبارها نظاماً مفتوحة تحقق التفاعل بين البيئة الداخلية للتنظيم، وكذلك التعاون مع البيئة الخارجية له. وتتمثل أهم هذه التوصيات فيما يلي:

أ- العمل على الحد من تأثير النمط الهرمي لتنظيمات الإدارات الأمنية في استخدام مديري هذه الإدارات لأساليب إدارة الوقت بصفة عامة، وأسلوب الإدارة بالمشاركة بصفة خاصة، والممارسات التربوية المرتبطة بهذا الأسلوب، وذلك من خلال الأخذ بمقترحات وآراء الزملاء والمرؤوسين في صياغة أنماط تفاعل اجتماعي تحقق تقارباً بين كافة المستويات التنظيمية للإدارات الأمنية، مما يشجع مديري الإدارات الأمنية على تحقيق هدف أعلى من إتاحة الفرصة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات إلى تحقيق التقارب بين أنماط التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات بالإدارات الأمنية بحيث يظهر تأثير العنصر البشري داخل هذه الإدارات، ويعطيها نمطها أو طبيعتها التنظيمية بما يتفق وطبيعة التنظيمات التربوية في الفكر الإداري المعاصر.

ب- التفكير في صياغة أساليب جديدة للإدارة بالمشاركة، تحقق الدمج بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة للمشاركة في صنع القرارات من خلال إقامة الحوار البناء والنقد الذاتي، والذي يسمح بتنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية و تفعيلها نحو قبولهم للتغيير والتطوير التنظيمي دون مقاومة من المرؤوسين، وهو ما يحقق في النهاية إسهام كافة أفراد العاملين في الإدارات الأمنية بنصيبه من محصلة القرار النهائي.

ج- العمل على توعية مديري الإدارات الأمنية بأن استخدامهم لأسلوب الإدارة بالمشاركة يحقق الاهتمام بالجانب النفسي للمرؤوسين، مما يشعرهم بالرضاء والانتماء والولاء التنظيمي كأعضاء فاعلين في هذه الإدارات، وبالتالي يعزز لديهم تقبلاً

للقرارات والدفاع عنها وتنفيذها بمسؤولية كاملة، وصولاً إلى إنتاجية أكبر وكفاءة أعلى للمرؤوسين تسهم في استثمار وقت مديري الإدارات الأمنية ومرؤوسيهـم لتحقيق أهداف هذه الإدارات ككل.

وانطلاقاً من التوصيات السابقة، التي تناولت أبعاد تفعيل استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها، فإن الباحث يقدم تصوراً مقترحاً لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية على النحو التالي:

ثالثاً: تصور مقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية:

ويجب هذا التصور على التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة و يقوم التصور المقترح على عدة منطلقات نظرية يحددها الباحث فيما يلي:

١- أن منظومة إدارة الوقت المقترحة، نظام مفتوح تتفاعل فيه عناصره المكونة له ككل متكامل وذلك من خلال علاقات الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، كما أنها تسعى للحفاظ على استمرارية المنظمة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بإقامة علاقات إيجابية بين المنظمة والبيئة الخارجية لها بما تشمله من كافة هذه المتغيرات وتأثيراتها المتعددة ، نتيجة لتطبيق مفهوم التغذية المرتدة في الفكر النظمي عامة.

٢- أن استخدام التقنيات الحديثة في تفعيل واستثمار الوقت بما يحقق سرعة الإنجاز والأهداف التنظيمية، هو ضرورة ملحة في الوقت الحالي، نظراً للتعقد الكبير في بيئة التنظيمات الإدارية المعاصرة، وما يترتب على ذلك من تنامي الأدوار المنوطة بالأفراد والجماعات داخل هذه التنظيمات، ومن ثم فإن استخدام التقنيات الحديثة تسمح بامتداد تأثير الأفراد (كمديرين) لأماكن عديدة في آن واحد، و مثال على ذلك ما توفره نظم الاتصال البعيدة من إمكانية تفاعل عدد من الأفراد في أماكن مختلفة في نفس الوقت.

٣- أن منظومة إدارة الوقت المقترحة، تضم عدد من أساليب إدارة الوقت المختلفة، والتي تسمح باستخدام كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت وفق طبيعة الموقف الإداري والعوامل المؤثرة فيه سواء الداخلية أو الخارجية، مما ينتج استثماراً للوقت يتفق وطبيعة الموقف الإداري وصولاً لإنجاز الأعمال والأهداف التنظيمية.

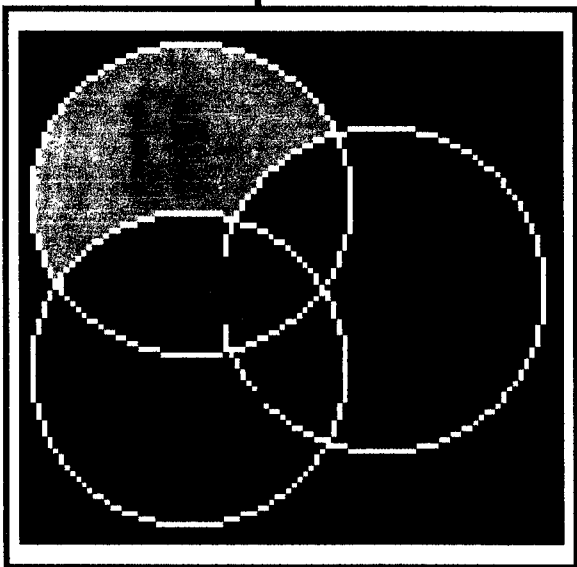
٤- ومن المنطلق السابق، فإن اختلاف أساليب إدارة الوقت وفق طبيعة المواقف التربوية تسمح بتعدد الممارسات التربوية داخل الأسلوب الواحد، وهو ما يؤكد على أهمية ارتباط طبيعة الممارسات التربوية بأسلوب إدارة الوقت المناسب للموقف الإداري . ويؤكد المنطلقين السابقين على أهمية حرية المدير في اختيار أسلوب إدارة الوقت المناسب لطبيعة الموقف الإداري والهدف منه.

٥- أن منظومة إدارة الوقت المقترحة - وبناءً على المنطلقات السابقة - تتأسس على ما جاء في الفكر الإداري المعاصر من أن التنظيمات الإدارية المعاصرة تتكون من ثلاثة موارد أساسية هي: الموارد البشرية، والموارد المادية، ومورد الوقت، ويعني ذلك أن الوقت لم يعد قيداً من القيود التنظيمية في إنجاز المهام والأعمال في التنظيمات الإدارية المعاصرة، بل أصبح مورداً من الموارد الهامة التي يمكن استثمارها في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

٦- أن تنظيمات الإدارات الأمنية ذات طبيعة خاصة، تتشكل فيها أنماط التفاعل الاجتماعي والممارسات التربوية للأفراد والجماعات مسبقاً وفق الأنظمة واللوائح الرسمية في نظام من التسلسل الهرمي، ومع ذلك فإن منظومة الوقت المقترح تأخذ في الاعتبار ما جاء في الفكر الإداري المعاصر من تحول التنظيمات الإدارية إلى تنظيمات مجتمعية، وباعتبار تنظيمات الإدارات الأمنية تستهدف خدمة أفراد المجتمع وتحقيق العلاقة الإيجابية بينهم وبين السلطات التنفيذية من خلال تطبيق ما جاء في الأنظمة واللوائح الرسمية، فهي بذلك تعد تنظيمات مجتمعية في المقام الأول تحقق الأمن والاستقرار لأفراد المجتمع. وفي ضوء المنطلقات النظرية السابقة، يتقدم الباحث بالتصور المقترح لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية في الشكل التالي:

- النتائج المتوقعة لاستخدام الادارة بالمشاورية والمشاركة التوعوية التدريجية، هي:
- ١- سيتم منح الادارات الأمنية بأن تكون أهداف العمل مكتوبة وبصورة واضحة.
 - ٢- سيتم منح الادارات الأمنية خطة زمنية لتحقيق الأهداف ، مع مراعاة القدرة الذاتية للمنشأة.
 - ٣- سيتم منح الادارات الأمنية باعادة توصيف أدوار الموظفين بما يحقق فاعلية أعلى في تحقيق الأهداف.
 - ٤- سيتم منح الادارات الأمنية بمساعدة الموظفين في تحديد أولويات العمل .

الوقت كمورد استثمار لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية



شكل (٦)

التصور المقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية

وباستقراء الشكل (٧) الذي يبين التصور المقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية، فإن أساليب إدارة الوقت هي مدخلات هذه المنظومة، وتمثل الممارسات التربوية عمليات هذه المنظومة، ويعد استثمار مورد الوقت في تنظيم الإدارات الأمنية المخرج الأساسي لهذه المنظومة، كما تعبر النتائج المتوقعة في هذه المنظومة عن الممارسات التربوية المراد تفعيلها من قبل مديري الإدارات الأمنية في الواقع الفعلي.

كما يبين التصور المقترح للمنظومة أن كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت يتضمن الممارسات التربوية الثلاث من جانب، ومن جانب آخر فإن علاقة التداخل بين هذه الممارسات التربوية هي التي تحقق تفعيل استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت، باعتبارها تمثل الاستثمار الأمثل لمورد الوقت في تنظيم الإدارات الأمنية.

ولتطبيق التصور المقترح لمنظومة إدارة وقت مديري الإدارات الأمنية فإن الباحث يتقدم ببعض المقترحات الإجرائية التي من شأنها تفعيل الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي كما يلي:

١- إعداد ورش عمل يشارك فيها القيادات الأمنية من ذوي الخبرة، وأساتذة الجامعات المتخصصة وممثلين عن مراكز الاستشارات التربوية، فضلاً عن مشاركة مديري الإدارات الأمنية، والتي تدور حول مفهوم القيادة التربوية وأهدافها وأساليب تطويرها، من أجل الوصول إلى ربط الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت بمفهوم القيادة التربوية في الفكر الإداري المعاصر، والتأكيد على أنها قيادة تحويلية، باعتبارها القيادة التي تهتم باستشارة العاملين إلى مستوى أعلى من الفهم والوعي بالقضايا الرئيسية للتنظيم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد القيام بالمهام الموكولة إليهم إلى الاهتمام بالإنجاز وتحقيق التنمية الذاتية.

٢- إنشاء آلية تسمح لمديري الإدارات الأمنية بمكافأة رؤوسهم على إنجازهم للمهام المفوضة إليهم، مما يشجعهم باستمرار على تحقيق نتائج أفضل وإنجاز أعلى.

٣- استخدام تقنيات حديثة لتحقيق قنوات اتصال فعالة، وذلك بالاستعانة بالحاسبات الآلية وما يتيح من أساليب عمل تسمح بتدفق المعلومات، وسهولة انتقالها بين مديري الإدارات الأمنية ومرووسيهم، ويقترح الباحث في هذا الشأن استخدام أسلوب العصف الذهني الإلكتروني، والذي يتيح مشاركة أكبر عدد ممكن من المرووسين، مما يؤدي إلى طرح آراء وأفكار جديدة التي من شأنها تطوير الممارسات التربوية لكل من مدير الإدارة الأمنية ومرووسيه.

٤- إعادة النظر في تحديد المهام المسئوليات التي يمكن تفويض السلطة فيها من قبل مديري الإدارات الأمنية لمرووسيهم، وذلك من خلال تحليل وتقييم اللوائح الرسمية والتي تحدد مسبقاً هذه المهام والمسئوليات، من أجل تحقيق صلاحيات أكثر لمديري الإدارات الأمنية، وصولاً لاستثمار أفضل للوقت.

٥- تفعيل دور إدارة الشؤون العامة داخل تنظيم الإدارات الأمنية - وبالإضافة إلى مهامها ومسئولياتها المحددة مسبقاً - وذلك من خلال أن تكون مسئولة عن فتح قنوات اتصال بين تنظيم الإدارات الأمنية باعتباره منظومة مجتمعية والمنظومات المجتمعية الأخرى، من حيث أنها تستهدف خدمة المجتمع ككل وتحقيق الأمن والاستقرار له من خلال تنفيذ الأنظمة واللوائح.

ويقترح الباحث في هذا الصدد:

« عقد ندوات ومحاضرات داخل التنظيم يشارك فيها المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية للتأكيد على أهمية الجانب الإنساني للممارسات التربوية، واستخدامها في تحقيق أساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي.

« إعداد و إصدار نشرات إعلامية حول دور تنظيم الإدارات الأمنية لخدمة قطاعات المجتمع المختلفة، وكذلك توعية أفراد المجتمع بأهمية مشاركتهم في تحقيق الأمن والاستقرار.

٦- تضمين برامج مؤسسات إعداد ضباط الأمن، برامج دراسية تتناول مفهوم الوقت وأهميته وأساليب إدارته في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك إعداد برامج تأهيلية

لضباط الأمن أثناء الخدمة تستهدف تنمية مهارات استخدام أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية.

٧- تصميم برامج تدريبية تجديدية، تستهدف تنمية معارف مديري الإدارات الأمنية ومهاراتهم وإنجازاتهم نحو استثمار مورد الوقت في المجالات التالية:

- تنمية مهارات تحليل المشكلات وصنع القرارات.
- تقويم الأداء الوظيفي.
- تنمية مهارات التعامل مع المرؤوسين والجمهور.
- تنمية مهارات الاتصال الإنساني في العمل.
- تصميم نظم المعلومات التربوية لبناء قاعدة بيانات للإدارات الأمنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.

- (١) أبو الفضل، ابن منظور، لسان العرب، جزء ١٦، القاهرة: مطبعة بولاق، ١٣٠٠هـ.
- (٢) أبو الوفاء، جمال " نموذج مقترح لتدعيم شبكة الاتصال التربوي في الإدارة المدرسية في ضوء تحديات الثورة العلمية التكنولوجية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث - التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: جامعة حلوان - كلية التربية، أبريل ١٩٩٥م.
- (٣) أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩١م.
- (٤) أحمد، رفيعة حسن، الإدارة بالمشاركة، مجلة العلوم الإدارية، القاهرة: الشبكة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية، العدد الثاني، ديسمبر ١٩٩١م.
- (٥) أحمد، شاكراً محمد فتحي، إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة ١٩٩٦م.
- (٦) بخاري، عبد اللطيف إبراهيم، إدارة الوقت، كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية، الرياض: الرئاسة العامة لرعاية الشباب، معهد إعداد القادة ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م.
- (٧) بريمة، علي زايد، انتظام الدوام في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة الثانية عشر، العدد ٤١، يونيو ١٩٩٠م.
- (٨) بستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل، مدخل الإدارة التربوية، الكويت: دار القلم، ١٤٠٣ هـ.
- (٩) بسيوني، عبد الغني، التفويض في السلطة الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٦م.
- (١٠) البسيوني، مصطفى عاصم، تكلفة الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية ع بسلطنة عمان، عمان: عمان: مجلة الإداري، السنة الثانية عشر، العدد ٤١، يونيو ١٩٩٠م.

- (١١) بعيرة، أبو بكر مصطفى، المعوقات الإدارية لعملية التنمية في دول العالم الثالث، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني - المجلد الرابع يونيه ١٩٨٠م.
- (١٢) بوكنان، روبرت د.، كيف تفوض بفعالية، من إدارة الوقت - سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، (ترجمة وليد عبد الله هوانة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ - ١٩٩١م.
- (١٣) بينل، ليستر آر، إدارة الوقت " المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت"، ترجمة محمد نجار، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- (١٤) بيدس، هالة حسني محمد، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، الأردن: كلية العلوم التربوية - جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٩٩٥م.
- (١٥) توفلر، ألفن، صدمة المستقبل - المتغيرات في عالم الغد، (ترجمة محمد علي ناصف)، ط٢، القاهرة: نهضة مصر، ١٩٩٠م.
- (١٦) التويجري، محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله، الأسلوب القديم في صنع القرار السليم، الرياض: مكتبة العبيكان، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م.
- (١٧) التويجري، محمد بن إبراهيم، والبرعي، محمد بن عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية، إنجليزي/عربي، الرياض: مكتبة العبيكان، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م.
- (١٨) تيمب، داييل، إدارة الوقت - سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، (ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ - ١٩٩١م.
- (١٩) الجبر، زينب علي، إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة (دراسة ميدانية)، الكويت: جامعة الكويت، كلية التربية. المجلة التربوية، العدد السابع والأربعون، المجلد الثاني عشر، ربيع ١٩٩٨م.
- (٢٠) الجمل، محمد عبدالله، "إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية"، الأردن: عمان، الجامعة الأردنية - كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٤هـ.
- (٢١) حريري، هاشم بكر، الإدارة التربوية، مكة المكرمة، مكتبة الأفق، ١٤٢٠هـ.

- (٢٢) حسن ، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الوقت وكيف تدير وقتك بكفاءة. ط ٢، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٥م.
- (٢٣) حسن، عبد الباسط محمد، فصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٠م.
- (٢٤) حسن، محمد يوسف، دراسة ميدانية لإدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية، القاهرة : دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٨٤م.
- (٢٥) حلواني، ابتسام عبد الرحمن والصبان، عيروس عبد الله وزكي، خديجة محمود، المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي "دراسة تطبيقية مقارنة" على عينة من المديرين السعوديين والمديرين الأمريكيين، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الثامن، ١٩٩٥م.
- (٢٦) الحميدي، عبد الله محمد، إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى، مكة المكرمة: جامعة أم القرى - مركز البحوث التربوية والنفسية، ١٤١٥هـ.
- (٢٧) حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٣م.
- (٢٨) الخضراء، بشير، المشاركة في الإدارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي، مجلة دراسات، المجلد ١٣، ع (٩)، ١٩٨٦م.
- (٢٩) الخطيب، سمر حاكم عبد الله، إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن، عمّان: الجامعة الأردنية - كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢م.
- (٣٠) خليفة، مروان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ط ٢، ١٩٨٣م.
- (٣١) داود، حسان، أعمدة استثمار الوقت السبعة، مجلة منار الإسلام، القاهرة: مؤسسة الأهرام للتوزيع، العدد السادس، جمادى الآخرة ١٤١٥هـ - نوفمبر ١٩٩٤م.
- (٣٢) داود، عزيز حنا وآخرون، "مناهج البحث في العلوم السلوكية"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م.

- (٣٣) درة، عبد الباري، الإدارة بالأهداف " فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة "، مجلة الإدارة العامة، العدد التاسع والعشرون، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م.
- (٣٤) درة، عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان: دار الفرقان، ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م.
- (٣٥) دنكان، جاك، أفكار عظيمة في الإدارة، (ترجمة محمد الحديدي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٨م.
- (٣٦) راود سب، يوجين، "فوض طريقك للنجاح" من إدارة الوقت - سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، (ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ - ١٩٩١م.
- (٣٧) زاهر، ضياء الدين، كيف تفكر النخبة العربية في تعليم المستقبل، عمان: منتدى الفكر العربي، ١٩٩٠م.
- (٣٨) زويلف، مهدي والعضايلة، علي، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان: المكتبة الإدارية، دار مجدلاوي، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م.
- (٣٩) زيدان، همام بدر اوي، إدارة الوقت - مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم، من المؤتمر الرابع، نحو تعليم أساسي أفضل، مجلد (٢)، القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، الفترة من ٣ إلى ٦ أغسطس ١٩٩٢م.
- (٤٠) سالم فؤاد الشيخ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٨٢م.
- (٤١) السالم، بشير محمد الحاج عبد الله، إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية - كلية الدراسات العليا، ١٤١٠هـ - ١٩٨٩م.
- (٤٢) سالم، جمال شحاتة، فن تنظيم وإدارة الوقت في المنظمات العامة، مجلة إدارة الأعمال، العدد (٥٦)، القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية، مارس ١٩٩٢م.
- (٤٣) سامح عبد الحميد، فن القيادة التربوية في المدرسة، مجلة التربية، العدد (٦٧)، أبو ظبي للطباعة والنشر، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م.

- (٤٤) سلامة، سهيل فهد، إدارة الوقت - منهج متطور للنجاح الإداري، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية، ١٩٨٨م.
- (٤٥) السلمي، علي: "الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد (٣٥)، القاهرة: مؤسسة الأهرام، يناير ١٩٩١م.
- (٤٦) السلمي، علي، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ٥٤، مؤسسة الأهرام، أغسطس ١٩٩٢م.
- (٤٧) السلمي، علي، مجلة المدير العربي، عدد ١١٨، أبريل ١٩٩٢م.
- (٤٨) السلمي، علي، مهنية الإدارة، مجلة عالم الفكر، العدد الثاني، الكويت: وزارة الإعلام، يوليو - أغسطس - سبتمبر ١٩٨٩م.
- (٤٩) السلوم، يوسف إبراهيم، آراء وأفكار في الإدارة والتنمية مع الإشارة إلى تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الجزء الثاني، الرياض: دار عبد الرحمن الناصر، ١٤٠٥هـ.
- (٥٠) سليمان، إبراهيم محمد علي، إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية، محافظة الدقهلية، مؤتمر مستقبل التعليم الفني في مصر، القاهرة: رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية بجامعة عين شمس، في الفترة من ١٣-١٥ يوليو ١٩٩٣م.
- (٥١) سليمان، عرفات عبد العزيز، إستراتيجية الإدارة في التعليم، ط٢، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥م.
- (٥٢) سند، عرفة المتولي، تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة، مجلة الإدارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع ٣، يناير ١٩٨٨م.
- (٥٣) السيد، فؤاد البهي، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٥، القاهرة: در الفكر العربي، ١٩٨٦م.
- (٥٤) الشنواني، صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤م.
- (٥٥) شهاب، إبراهيم بدر، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مسقط - سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة مجلة الإداري السنة ١٧، العدد ٦١ - يونيو ١٩٩٥م.
- (٥٦) الصباب، أحمد، مبادئ الإدارة، جدة، دار عكاظ للطباعة والنشر، ج٢، ١٩٨٠م.

- (٥٧) الطراونة، تحسين أحمد و اللوزي، سليمان أحمد، إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، ١٩٩٦م.
- (٥٨) طنش، علي السيد، الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول، المؤتمر العلمي السنوي الثالث - التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: جامعة حلوان - كلية التربية، أبريل ، ١٩٩٥م.
- (٥٩) طه، نهلة عبد القادر هاشم، تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية التربية، ١٩٩٦م.
- (٦٠) الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٥م.
- (٦١) عامر، سعيد يس، "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها" الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٦م.
- (٦٢) عبد المجيد، علي وفهمي، منصور، اشتراك الموظفين والعاملين في الإدارة "فلسفة مفهوم المشاركة"، القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، ١٩٧٦م.
- (٦٣) عبد الهادي، حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٦م.
- (٦٤) عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الوقت، المؤتمر السنوي الثالث - إستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، القاهرة : وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٣م.
- (٦٥) عبدالخالق، فؤاد محمد عبدالخالق، "واقع الممارسات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر - دراسة تقويمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية البنات، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م.
- (٦٦) العتيبي، نايف زراق، إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية، ١٤١٢هـ.

- (٦٧) عجوة، علي، وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، جدة، المملكة العربية السعودية: مكتبة مصباح، ط ٢، ١٤١٢هـ - ١٩٩١م.
- (٦٨) العديلي، ناصر محمد، إدارة الوقت، دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت، الرياض، ١٤١٥هـ - ١٩٩٤م.
- (٦٩) عسكر، علي، السلوك التنظيمي في المجال التربوي، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٧م.
- (٧٠) عصفور، محمد شاكر، كيفية إشغال المدير لوقت الدوام الرسمي " دراسة تطبيقية على مستوى الإدارة الوسطى بالمملكة العربية السعودية "، الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البرامج العليا، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها، ١٤٠٢هـ.
- (٧١) العضائلة، علي محمد، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة قطر، العدد التاسع ١٩٩٨م.
- (٧٢) علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط ٨، جدة: مكتبة دار جدة، ١٤١٨هـ - ١٩٩٨م.
- (٧٣) علاقي، مدني عبد القادر، دورة تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، ١٩-٢٣ شعبان ١٤١٢هـ.
- (٧٤) علي، سعيد إسماعيل، إدارة الوقت في التعليم المصري، رابطة التربية الحديثة، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء (٥٤)، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٣م.
- (٧٥) عيسان، صالحة عبداللطيف يوسف، إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم، سلطنة عُمان: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٢م.
- (٧٦) الغامدي، معيض بن سعيد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى كلية التربية، ١٤١٠هـ.
- (٧٧) الغزالي، محمد، خلق المسلم، ط ١٢، دمشق: دار القلم، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م.
- (٧٨) الغنام، محمد أحمد، تجديد الإدارة - ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، مجلة التربية، السنة الثالثة، العدد (٧-٨)، ١٩٧٥م.

(٧٩) الغيث، محمد عبد الله، الإنتاجية في القطاع الحكومي: المفهوم، المعوقات، وسائل وطرق تحسين الإنتاجية، عمان: مجلة الإداري، السنة الثانية عشر، العدد ٤١، يونيو ١٩٩٠م.

(٨٠) فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبد المالك، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م.

(٨١) فونتانا، ديفيد، إدارة الوقت، (ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان)، الرياض: دار الفرقان، ١٤١٥هـ - ١٩٩٥م.

(٨٢) قاسم، محمد فتحي محمود، تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية التربية، ١٩٩٥م.

(٨٣) القرضاوي، يوسف، الوقت في حياة المسلم، ط٦، بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٤١٥هـ - ١٩٩٤م.

(٨٤) القرني، علي سعيد، "دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٧هـ - ١٤١٨هـ.

(٨٥) القريوتي، محمد قاسم، إدارة الوقت، دمشق: مجلة جامعة دمشق في العلوم الإنسانية والأساسية التطبيقية، المجلد ١، العدد ٢، رمضان ١٤٠٥هـ - حزيران ١٩٨٥م.

(٨٦) كامل، مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة - جامعة القاهرة، ١٩٩٢م.

(٨٧) كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.

(٨٨) كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط٢، الرياض: مطابع الفرزدق، ١٩٨٥م.

- (٨٩) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، ط٣، الرياض: مطابع الفرزدق، ١٩٨٥م.
- (٩٠) كوفي، ر. ستيفن، "إدارة الأولويات الأهم أولاً"، ترجمة الدكتور السعيد المتولي حسن، الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٨م.
- (٩١) كينان، كيت، أصول تفويض الصلاحيات، الرياض: سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م.
- (٩٢) كينان، كيت، قواعد إدارة الاجتماعات، الرياض: سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م.
- (٩٣) اللقاني، أحمد حسين، علي الجمل، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة: عالم الكتب، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م.
- (٩٤) ماكينزي، أليك، إدارة الوقت: من المبادئ إلى التطبيق، من إدارة الوقت - سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، (ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ - ١٩٩١م.
- (٩٥) المبعوث، محمد حسن، الإدارة التعليمية على مستوى المناطق في المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٠٧هـ.
- (٩٦) مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥م.
- (٩٧) مرسي، محمد منير، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥م.
- (٩٨) مصطفى، صلاح عبد الحميد والنايه، نجاه عبد الله، الإدارة التربوية - مفهوما - نظرياتها - وسائلها، دبي: دار القلم، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
- (٩٩) مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد، الأصول الإدارية للتربية، ط٢، جدة: دار الشروق، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م.
- (١٠٠) المعجم الوسيط، ط٣، ج٢، القاهرة: مجمع اللغة العربية، د. ت.
- (١٠١) المقرئ، أحمد بن علي الفيومي، المصباح المنير، بيروت: المكتبة العصرية، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م.

- (١٠٢) ملائكة، عبد العزيز محمد، إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، جدة: دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٩١م.
- (١٠٣) المنجد في اللغة والأعلام، ط٢، بيروت: دار الشروق، ١٩٨٦م.
- (١٠٤) منصور، فاروق حلمي، الإجازة الأسبوعية وتنظيم إدارة الوقت في وحدات الجهاز الإداري، مجلة الإدارة، العدد الثاني، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، أكتوبر ١٩٩٣م.
- (١٠٥) المنيف، إبراهيم عبد الله، الإدارة - المفاهيم - الأسس - المهام، الرياض: دار العلوم، ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م.
- (١٠٦) المهدي، سوزان محمد، إدارة الوقت - مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة في مصر "دراسة تحليلية": مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الحادي والعشرون، الجزء الثاني، ١٩٩٧م.
- (١٠٧) النابه، نجاه عبد الله، واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة - دراسة ميدانية - مجلة رسالة الخليج العربي، ١٤١٤هـ.
- (١٠٨) النعيمي، جلال محمد و عبد الهادي، آلاء حسين، المشاركة الجماعية والأسلوب البارامتري في إدارة المنظمات الصناعية، عمان: مجلة الإداري، ع ٤٠، ١٩٩٠م.
- (١٠٩) النمر، سعود بن محمد وخاشقجي، هاني يوسف، محمود ومحمد فتحي، الإدارة العامة - الأسس والوظائف، ط٣، الرياض ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م.
- (١١٠) نيسول، كلارنس أ.، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة طه الحاج إلياس ومحمد الحاج خليل، عمان، الأردن: الدار العربية للنشر والتوزيع، د.ت.
- (١١١) هاشم، زكي محمود، الإدارة العلمية، ط٣، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٨١م.
- (١١٢) هاينز، ماريون إي، إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال، (ترجمة محمود مرسي وآخرين)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م.

قدي لكتاب الإدارة في اليابان كيف نستفيد منها،

من تأليف محمد عبدالقادر حاتم، مجلة الإدارة العامة، العدد ٨٢، الرياض: مطابع الإدارة العامة، ١٤٠٤هـ.

(١١٤) هواري، سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج — أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م.

(١١٥) ويلي، جونوروبرت أدكوك، "الوقت مرة ثانية"، من إدارة الوقت — سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة وليد عبداللطيف هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ — ١٩٩١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Andrew Leigh. Decisions Decisions .A Partical Management Guide To Problem Solving And Decision-Making. I.P.M. London. 1983.
- (2) Atkins, Truman Turange " The Relationships Among Uses of time management techniques and sources of stress in high school principals", Ed. D., University of Georgia, 1990, In: Dissert. Abst. Int., Vol., 51, No. 5, Nov. 1990.
- (3) Cooper.I: Measurement And Analysis Of Behavioral Techniques, Columbus, Ohio: Charles Merrill Pub, 1974 .
- (4) Diaz, Myrna I" :.The Role of the Principal: Responsibilities, time constraints and challenges" Ed. D., University of Southern California, Los Angeles: Doheny Library. Jan. 1994.
- (5) Drucker, Peter F, Managing for Results. New York: Harper And Row, 1964.
- (6) Edward, Steven Warren: " The Management And Selected Demographic Factors Of Secondary School Principals In Connecticut As Predictors Of Job Satisfaction ", Ph.D., The University Of Connecticut, In Dissert. Abst Int, Vol.52, No. 3,Sep. 1991.
- (7) Ferner, Jack D.: Successful time management New York: Johan Wiley & Sons, Second Edition, 1994.
- (8) Rowen. " Keeping The Clock From Running Out ", Fortune, 1978, P.76.

الملحق

ملحق رقم (١): الاستبانة في صورتها الأولية.

ملحق رقم (٢): قائمة أسماء محكمي الاستبانة.

ملحق رقم (٣): الاستبانة في صورتها النهائية.

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى — كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبيان حول
إدارة الوقت وتطبيقاتها التربوية في الإدارات الأمنية
في ضوء الفكر الإداري المعاصر

إعداد
فهد بن محمد الفيثي

إشراف
الدكتور/ عبد القادر بن صالح بكر

لعام ١٤٢١هـ — ٢٠٠٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

المكرم سعادة مدير /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول إدارة الوقت وتطبيقاتها التربوية في الإدارات الأمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص الإدارة التربوية والتخطيط). ونظراً لأهمية إدارة الوقت في الإدارة بصفة عامة والإدارات الأمنية بمدينة الرياض لأساليب بإعداد استبانة تهدف إلى التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية بمدينة الرياض لأساليب إدارة الوقت في إدارتهم، (أسلوب الإدارة بالتفويض – أسلوب الإدارة بالأهداف – أسلوب الإدارة بالمشاركة – أسلوب الإدارة الذاتية) وذلك من خلال التطبيقات التربوية المتمثلة في الممارسات التربوية (اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية، الاتصال) ويحتوي كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت على عدد من العبارات تعتبر عن الممارسات التربوية كما يلي:

الأسلوب	الممارسات التربوية	أرقام العبارات في الاستبيان
الإدارة بالتفويض	اتخاذ القرار الاتصال العلاقات الإنسانية	(١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٨، ١٤، ١٦، ٢٠) (٦، ٧، ٩، ١٢، ١٨) (١٠، ١١، ١٣، ١٥، ١٧، ١٩)
الإدارة بالأهداف	اتخاذ القرار الاتصال العلاقات الإنسانية	(٣، ٥، ٧، ٨، ١٠، ١١، ١٤، ١٥، ١٩) (١، ٢، ٦، ٩، ١٢، ١٣، ١٧) (٤، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢١)
الإدارة بالمشاركة	اتخاذ القرار الاتصال العلاقات الإنسانية	(١، ٤، ٥، ١٠، ١٧، ١٩) (٢، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٦، ٢٠) (٣، ٦، ٧، ٨، ١٥، ١٨)
الإدارة الذاتية	اتخاذ القرار الاتصال العلاقات الإنسانية	(١، ٢، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٤) (٣، ٤، ٥، ١٠، ١٢، ١٥، ٢٠) (٦، ١٣، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١)

وسوف يقوم الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة (مديري الإدارات الأمنية بمنطقة الرياض). ولتقنتنا الكبيرة بكم فإن الباحث يشرفه أن يستنير برأيكم في مدى ملائمة الإستبانة للتطبيق قبل توزيعها، وذلك بوضع علامة (√) على العبارات التي ترون أنها تتدرج تحت المحور في حالة مناسبتها ونرجو حذف العبارات غير المناسبة أو تعديل العبارة أو إضافة عبارات ترون إضافتها للمحور. علماً بأن استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة ستكون على النحو التالي:

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً

ختاماً أشكر لكم حسن استجابتكم وتفضلكم بإعطاء الباحث جزءاً من وقتكم الثمين لإبداء الرأي في هذه الاستبانة وتحكيمها جزاكم الله عني خير الجزاء.

الباحث

المحور الأول:

أسلوب الإدارة بالتفويض: ويقصد به الباحث:

أسلوب لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية الذي يسمح لهم بانتقاء بعض الأفراد الذين يعملون معهم لأداء مهام محددة، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام من أجل الوصول إلى سرعة إنجاز العمل.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٢	أحدد المهام التي يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٣	أحدد المهام التي لا يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٤	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر			
٥	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.			
٦	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.			
٧	أوجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.			
٨	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم.			
٩	عندما أفوض المهمة لأحل أخبر من لهم علاقة بذلك مقدماً قبل قيامه بممارستها.			
١٠	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.			
١١	أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة.			
١٢	أراقب و أتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.			
١٣	أساعد الشخص المفوض إليه المهمة في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.			
١٤	أشجع الشخص المفوض إليه المهمة على أن يجد الحلول بنفسه.			
١٥	أكافيء الشخص المفوض إليه المهمة على عمله الجيد.			
١٦	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية.			
١٧	أفوض من ينوب عني في أداء المجاملات والمناسبات الاجتماعية.			
١٨	أستخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين.			
١٩	أتحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة للآخرين.			
٢٠	أحرص على عدم تفويض المهام الصعبة في وظيفتي .			
٢١	عبارات أخرى ترون إضافتها:			

المحور الثاني:

أسلوب الإدارة بالأهداف: ويقصد به الباحث:

أسلوب لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية الذي يتيح لهم إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف العامة لإداراتهم وتعريفهم بالمهام والأولويات والأنشطة التي من شأنها أن تحقق هذه الأهداف وتقويم ما تم إنجازه وصولاً إلى استغلال الوقت بفعالية تامة.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أحدد الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين.			
٢	أضع خطة عمل لتحقيق أهداف الإدارة بمشاركة المرؤوسين.			
٣	أحدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.			
٤	أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.			
٥	أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي.			
٦	أحدد الطرق والأساليب التي تحقق الأهداف.			
٧	أقوم بتحديد وقت لإنجاز الأعمال الكبيرة بصرف النظر عن سيقوم بإنجازها.			
٨	هدفني الرئيسي أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي.			
٩	أقوم بالمراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف.			
١٠	الترم بتنفيذ أولويات الأهداف.			
١١	أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعه مسبقاً.			
١٢	أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء الأهداف.			
١٣	أهتم بأن تكون أهداف العمل مكتوبة.			
١٤	أعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.			
١٥	أحدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي أعمل فيها فائدة أكبر.			
١٦	أحدد أي من الأهداف يحقق فائدة واضحة لأكثر عدد من الناس.			
١٧	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها.			
١٨	أضع في اعتباري قدرات واهتمامات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.			
١٩	أهتم بتحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات المرؤوسين بما يحقق مصلحة العمل.			
٢٠	أحرص على تهيئة الفرصة للمرؤوسين للتطوير والنمو الذاتي .			
٢١	أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف			
٢٢	عبارات أخرى ترون إضافتها:			

المحور الثالث:

أسلوب الإدارة بالمشاركة: ويقصد به الباحث:

أسلوب لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية يؤكد على عملية إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية واللجان وعن طريق المقترحات لصنع القرار عن قناعة ورضى بما يخلق جواً من المودة والتفاهم للعاملين جميعاً بما فيهم المدير لتحقيق إنتاجية أكبر.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.			
٢	استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة.			
٣	إعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل.			
٤	أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة.			
٥	اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية.			
٦	أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل.			
٧	أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم.			
٨	نعمل معاً على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له.			
٩	أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء.			
١٠	أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.			
١١	أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.			
١٢	أعقد الاجتماعات كوسيلة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.			
١٣	أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم.			
١٤	أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم.			
١٥	أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة.			
١٦	أساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة.			
١٧	أعمل على إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار.			
١٨	أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم إنجاز العمل على أحسن وجه.			
١٩	أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق إنتاجية أكبر.			
٢٠	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.			
٢١	عبارات أخرى ترون إضافتها:			

المحور الرابع:

أسلوب الإدارة الذاتية: ويقصد به الباحث:

أسلوب لإدارة وقت مديري الإدارات الأمنية يحقق لهم معرفة ذاتهم من خلال تحليل المهارات التي يمتلكونها في وسط بيئة مشجعة تدفعهم نحو تطوير ممارساتهم الإدارية وإكسابهم المرونة الكافية للتعامل مع العاملين معهم.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أخطط ما يجب عمله أثناء اليوم و الأسبوع.			
٢	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار.			
٣	أنظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدواري المختلفة على أكمل وجه.			
٤	أطور الطريقة التي أتبعها في أداء الأعمال اليومية.			
٥	أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه.			
٦	أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلاً.			
٧	أحدد وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.			
٨	أؤدي الأعمال غير المرغوبة فوراً بدلاً من تأجيلها.			
٩	أعرف كيف أحدد الأولويات والمهام والألتزم بها .			
١٠	أحرص على الإطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي لتحسين أدائي.			
١١	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكولة إليّ.			
١٢	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف.			
١٣	أساعد المرؤوسين على تنمية وتطوير أداء أعمالهم.			
١٤	استثمر الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج .			
١٥	أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقتي بفعالية أكثر.			
١٦	أوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام وقتي بفعالية أقل.			
١٧	أحترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل.			
١٨	أحرص على توطيد علاقتي بزملاء العمل.			
١٩	أقبل الأخطاء غير المقصودة للمرؤوسين لمعرفة بهم.			
٢٠	أحرص على عقد اجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل .			
٢١	أعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي .			
٢٢	عبارات أخرى ترون إضافتها:			

ملحق (٢)

قائمة أسماء السادة المحكمين لعبارات الاستبيان

- | | |
|--|-------------------------------|
| أستاذ بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (١) د. بدرية كمال أحمد |
| أستاذ مساعد بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (٢) د. جمال محمد الهندي |
| أستاذ مساعد بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (٣) د. حسام إسماعيل هيبه |
| أستاذ مساعد بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (٤) د. حنان أحمد رضوان |
| أستاذ بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى | (٥) د. ربيع سعيد عطية |
| أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى | (٦) د. رمضان أحمد عيد |
| أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى | (٧) د. زهير أحمد الكاظمي |
| أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (٨) د. سهير زكريا فودة |
| أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (٩) د. سوزان محمد المهدي |
| أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (١٠) د. شحاته عبدالخالق زهران |
| أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى | (١١) د. عبدالله محمد الحميدي |
| أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (١٢) د. عزيزة عبدالعظيم أمين |
| أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى | (١٣) د. علي عبدالله الزهراني |
| أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى | (١٤) د. محمد معيص الوديناني |
| أستاذ مشارك بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بجدة | (١٥) د. يسرية صادق سعودي |
- ◀ تم ترتيب أسماء السادة المحكمين تبعاً للترتيب الأبجدي.

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى — كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبيان حول
إدارة الوقت وتطبيقاتها التربوية في الإدارات الأمنية
في ضوء الفكر الإداري المعاصر

إعداد
فهد بن محمد الغيثي

إشراف
الدكتور/ عبد القادر بن صالح بكر

لعام ١٤٢١هـ — ٢٠٠٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

المكرم سعادة مدير /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول إدارة الوقت وتطبيقاتها التربوية في الإدارات الأمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر للحصول على درجة الماجستير في التربية من جامعة أم القرى (تخصص الإدارة التربوية والتخطيط).

ونظراً لأهمية إدارة الوقت في الإدارة بصفة عامة والإدارات الأمنية بصفة خاصة فإن الباحث قام بإعداد استبانة تهدف إلى التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية بمدينة الرياض لأساليب إدارة الوقت في إداراتهم وهذه الأساليب كالتالي : (أسلوب الإدارة بالتفويض – أسلوب الإدارة بالأهداف – أسلوب الإدارة بالمشاركة – أسلوب الإدارة الذاتية) وذلك من خلال التطبيقات التربوية المتمثلة في العناصر الإدارية (اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية، الاتصال) ولقد وضعت عبارات هذه الاستبانة للتعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت لتحقيق العناصر الإدارية ولما كانت خبرتكم في هذا المجال ذات أهمية بالغة في إجراء التحليل المطلوب لهذه الدراسة فسوف تقدمون إسهاماً كبيراً لخدمة الإدارة والمديرين إذا تفضلتم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة مع مراعاة الآتي :

(١) قراءة عبارات الاستبانة بعناية مع وضع علامة (√) تحت الاختيار الذي يعبر عن الواقع
أصدق تعبير من وجهة نظركم .

(٢) البيانات الواردة في الاستبانة سرية للغاية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

وختاماً نشكر لكم حسن تعاونكم مع الباحث وجزاكم الله خير الجزاء

الباحث

فهد بن محمد الغيثي

البيانات الأساسية:

- الاسم (اختياري)
- الإدارة التابع لها في مديرية الأمن العام:
- مسمى الوظيفة:
- الرتبة:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ملازم | <input type="checkbox"/> مقدم |
| <input type="checkbox"/> ملازم أول | <input type="checkbox"/> عقيد |
| <input type="checkbox"/> نقيب | <input type="checkbox"/> عميد |
| <input type="checkbox"/> رائد | <input type="checkbox"/> لواء |

سنوات الخبرة في المجال الإداري:

- ☐ أقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة.
- ☐ من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة.
- ☐ من ٢٠ سنة وأكثر.

المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوي.
- ☐ بكالوريوس.
- ☐ دبلوم عالي.
- ☐ ماجستير.
- ☐ دكتوراه.

الدورات التي حصلت عليها:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-

الباحث

المحور الأول: أسلوب الإدارة بالتفويض

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٢	أحدد المهام التي يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٣	أحدد المهام التي لا يمكن أن أفوض بها أشخاص آخرين.			
٤	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر			
٥	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.			
٦	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.			
٧	أناقش التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.			
٨	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم.			
٩	أصدر قرار التفويض قبل البدء في المهمة مع توزيعه لمن يهمل الأمر			
١٠	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.			
١١	أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة.			
١٢	أراقب و أتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.			
١٣	أساعد الشخص المفوض إليه المهمة في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.			
١٤	أشجع الشخص المفوض إليه المهمة على أن يجد الحلول بنفسه.			
١٥	أكافيء الشخص المفوض إليه المهمة على عمله الجيد.			
١٦	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط .			
١٧	أفوض من ينوب عني في أداء المجاملات والمناسبات الاجتماعية.			
١٨	أستخدم التفويض بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمرؤوسين.			
١٩	أشارك المرؤوسين في تحمل المسؤولية النهائية للمهمة المفوضة			
٢٠	أحرص على عدم تفويض المهام الصعبة في وظيفتي .			
٢١	أضع الشخص المناسب في المكان المناسب لسرعة إنجاز العمل			
٢٢	أفوض الآخرين في المهام التي لا تقلقني نتائجها			

المحور الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أحدد الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المرؤوسين.			
٢	أضع خطة عمل لتحقيق أهداف الإدارة بمشاركة المرؤوسين.			
٣	أحدد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة.			
٤	أضع في اعتباري الشروط الواجب توافرها لتحقيق أهداف العمل.			
٥	أرتب الأهداف حسب أهميتها في مجال عملي.			
٦	أحدد الطرق والأساليب التي تحقق أهداف العمل .			
٧	أحرص بشدة على إنجاز أكبر قدر من العمل والمهام في أقل وقت ممكن			
٨	أقوم بمتابعة المرؤوسين للتأكد من تحقيق أهداف العمل.			
٩	الترم بتنفيذ أولويات الأهداف.			
١٠	أتحقق من إنجاز جميع الأعمال في ضوء أهداف العمل .			
١١	أهتم بتقويم ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوع مسبقاً.			
١٢	أهتم بأن تكون أهداف العمل مكتوبة.			
١٣	أعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.			
١٤	أحدد أي من الأهداف يحقق للإدارة التي أعمل فيها فائدة أكبر.			
١٥	أحدد أي من الأهداف يحقق فائدة واضحة لأكثر عدد من الناس.			
١٦	أضع جدول أعمال لتحديد أولويات الأعمال المطلوب إنجازها.			
١٧	أضع في اعتباري قدرات واهتمامات المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.			
١٨	أهتم بتحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات المرؤوسين بما يحقق مصلحة العمل.			
١٩	أحرص على تهيئة الفرصة للمرؤوسين للتطوير والنمو الذاتي .			
٢٠	أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف			
٢١	أهتم بأن يكون تفسير الأهداف واحداً عند المرؤوسين			
٢٢	أعدل من تحديد الأدوار للمرؤوسين بما يحقق فاعلية أعلى لتحقيق الأهداف			

المحور الثالث: أسلوب الإدارة بالمشاركة

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.			
٢	استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة.			
٣	أحرص على العمل بروح الفريق .			
٤	أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة.			
٥	اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية.			
٦	أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل.			
٧	أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين .			
٨	نعمل معاً على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له.			
٩	أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء.			
١٠	أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.			
١١	أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.			
١٢	أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم.			
١٣	أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم.			
١٤	أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة.			
١٥	أساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة.			
١٦	أعمل على إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار.			
١٧	أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم إنجاز العمل على أحسن وجه.			
١٨	أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق إنتاجية أكبر.			
١٩	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.			
٢٠	أعدل بعض القرارات نتيجة لآراء المرؤوسين ومقترحاتهم .			

المحور الرابع: أسلوب الإدارة الذاتية

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	أخطط ما يجب عمله أثناء اليوم و الأسبوع.			
٢	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار.			
٣	أنظم وقتي بحيث يتاح لي القيام بأدواري المختلفة على أكمل وجه.			
٤	أطور الطريقة التي أتبعها في أداء الأعمال اليومية.			
٥	أقوم ذاتي لاستخدام وقتي على أفضل وجه.			
٦	أحاول معرفة أخطائي في العمل لتداركها مستقبلاً.			
٧	أحدد وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.			
٨	أؤدي الأعمال غير المرغوبة فوراً بدلاً من تأجيلها.			
٩	أحدد الأولويات والمهام في عملي وألتزم بها .			
١٠	أحرص على الإطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال عملي لتحسين أدائي.			
١١	أتحقق من أنني أنجزت الأعمال الموكولة إليّ.			
١٢	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف.			
١٣	أساعد المرؤوسين على تنمية وتطوير أداء أعمالهم.			
١٤	استثمر الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج .			
١٥	أبدأ بالأعمال التي تحقق استخدام وقتي بفعالية أكثر.			
١٦	أتوقف عن الأعمال التي تؤدي إلى استخدام وقتي بفعالية أقل.			
١٧	أحترم وجهات نظر الآخرين في مناقشة أمور العمل.			
١٨	أحرص على توطيد علاقتي بزملاء العمل.			
١٩	أقبل الأخطاء غير المقصودة للمرؤوسين لمعرفة بهم.			
٢٠	أحرص على عقد اجتماعات مع المرؤوسين لتطوير العمل .			
٢١	أعرف الأعمال التي تحقق لي الرضا الشخصي .			
٢٢	لا أؤجل عمل اليوم إلى الغد			
٢٣	أعتمد على مهاراتي وقدراتي في إنجاز ما يوكل لي من أعمال بأقل جهد وأقصى فاعلية .			